

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 080111 – Маркетинг  
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема работы	
<b>Реинжиниринг как механизм обеспечения устойчивости и конкурентоспособности предприятия ООО «Refan»</b>	

УДК 330:336

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>3-3601</b>	<b>Литвин М.А.</b>		<b>9.06.2016</b>

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Старший преподаватель</b>	<b>Давлетгареев Н.Р</b>	<b>К.э.н.</b>		<b>9.06.2016</b>

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>ИП</b>	<b>Хачин С.В.</b>	<b>К.т.н.</b>		<b>9.06.2016</b>

Томск – 2016 г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 080111 – Маркетинг  
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИП ИСГТ  
С.В. Хачин

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>выпускной квалификационной работы бакалавра</b>
--

Студенту:

Группа	ФИО
<b>3-3601</b>	<b>Литвин М.А.</b>

Тема работы:

Реинжиниринг как механизм обеспечения устойчивости и конкурентоспособности предприятия ООО «Refan»	
Утверждена приказом директора ИСГТ	17.05.2016 № 3602/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	9.06.2016

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	Научная литература (статьи и монографии), периодическая печать, информация из сети Интернет. Первичная информация о рынке, потребителях и конкурентах, собранная автором
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	Рассмотреть методологии конкурентоспособности развития предприятий; Проанализировать методы исследования конкурентоспособности предприятий; Выявить основные подходы повышения конкурентоспособности;

	Провести конкурентный анализ предприятия Провести реинжиниринг бизнес-процессов с целью повышения конкурентоспособности для ООО «Refan».
--	--

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы</b>	15.12.2015
--	------------

**Задание выдал руководитель**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Давлетгареев Н.Р.	к.э.н		15.12.2015

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3601	Литвин М.А.		15.12.2015

## РЕФЕРАТ

**Выпускная квалификационная работа содержит:** 92 страницы текста, 5 рисунков, 4 таблицы, список источников литературы включает 34 наименования.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, исследование, анализ, реинжиниринг, маркетинг, стратегия, мониторинг.

**Объектом исследования являются** маркетинговые процессы, применяемые в сети Магазинов "Refan".

**Предметом исследования являются** основные виды маркетинговых мероприятий, используемых при реализации маркетинговой стратегии для повышения конкурентоспособности сети магазинов ООО "Refan".

**Цель работы** – на примере деятельности сети магазинов розничной торговой сети ООО "Refan" выполнить анализ реализуемого комплекса маркетинговых мероприятий, разработать стратегии маркетингового развития сети и методику мониторинга конкурентной среды предприятия.

**Актуальность работы** продиктована необходимостью стратегического планирования маркетинговой деятельности на предприятии современного сетевого ритейла косметической промышленности на примере сети магазинов Refan.

**В результате исследования разработана** стратегия маркетингового развития сети магазинов ООО Refan на рынке г. Томска.

**Теоретическая и практическая значимость работы** – на основе использования теоретических положений и практической части ВКР можно разработать стратегию маркетингового развития, а так же определить форму реинжиниринга бизнес-процессов ООО Refan с целью повышения конкурентоспособности в условиях экономического кризиса.

**Область применения:** маркетинг, современная розничная торговля в формате торговой сети, сетевого ритейла.

## **Определения, обозначения и сокращения**

**Маркетинг**- Организация производства и сбыта продукции, основанная на изучении потребности рынка в товарах и услугах.

**Товар** – все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления

**Цена** – денежная сумма, взимаемая за конкретный товар.

**Рис.** – рисунок

**Табл.** – таблица

**SWOT-анализ** — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

**Ассортимент, глубина (Product line depth)**– различное количество наименований товаров (артикулов), предлагаемых в рамках одной категории товаров. Компания, например, предлагает различные вкусы китайских чаев.

**Визитная карточка (visiting card – посещать)** – средство деловой и межличностной коммуникации, где указывается фамилия, имя, отчество, должность, адрес, номера телефонов, факсов, электронной почты, адрес сайта в Интернете. Иногда на визитке помещается товарный (фирменный) знак и логотип фирмы.

**Директор по маркетингу (Marketing director)** – руководитель всей маркетинговой деятельностью в структуре компании, включая рекламу, стимулирование сбыта, исследования и другие элементы комплекса маркетинга.

## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>10</b>
<b>1. ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ. ....</b>	<b>13</b>
1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	13
1.2. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА И ЕЕ ВЗАИМОСВЯЗЬ С ПРОЦЕДУРАМИ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	20
1.3. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	27
<b>2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И КОМПЛЕКС ЗАДАЧ ПО ИХ РЕАЛИЗАЦИИ.....</b>	<b>31</b>
2.1 ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНЦИИ, ЕЕ СУЩНОСТЬ И ВИДЫ.....	31
2.2 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА.....	36
2.3 КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ.....	40
2.4. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	49
<b>3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ДАЛЬНЕЙШЕМУ РАЗВИТИЮ КОМПАНИИ ООО «REFAN» НА ОСНОВЕ SWOT- АНАЛИЗА.....</b>	<b>70</b>
3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ, КАК БАЗА ДАННЫХ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА.....	70
3.2 ПРОВЕДЕНИЕ SWOT – АНАЛИЗА ООО «REFAN» .....	77
3.3 РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ .....	81
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>91</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>95</b>

## ВЕДЕНИЕ

Экономика существует уже так долго, что трудно вспомнить, когда она появилась и когда эту сферу деятельности стали называть экономикой. Много веков назад люди стали заниматься производственной деятельностью. В условиях современной экономики очень сложно удерживать лидирующие позиции. Кризисные ситуации могут застигнуть компанию на всех стадиях существования. Проблема экономической перестройки промышленных предприятий в условиях реформирования хозяйства страны и переводе его на условия рыночной экономики с предотвращением банкротств и обеспечением их выживаемости очень важна и актуальна. Эту проблему, как и любую другую, легче решить, если известны силы и факторы, ведущие к банкротству, тенденции их развития и отслеживается информация, анализируя которую можно предугадывать возможные сценарии развития событий. По мере ускорения проводимых реформ все большее внимание уделяется вопросам антикризисного управления по всем его аспектам.

Одним из таких аспектов является совершенствование законодательства о несостоятельности. В законе о несостоятельности 1998 г. учтен опыт работы многих стран, в частности Германии. При этом преследуется цель обеспечить прозрачность и предсказуемость законодательства, что исключает возможность применения процедур банкротства в неблагоприятных целях, а также для захвата чужих финансовых ресурсов.

Новым направлением реформирования экономики России является синергизм[1] (комплексность, энергопроизводственные циклы получения наиболее эффективных результатов в различных видах производственной деятельности). Владение факторингом, в частности, позволяет значительно ускорить оборачиваемость оборотных средств, сокращая тем самым потребность в дополнительном финансировании. Многие проблемы

антикризисного управления успешно решаются благодаря профессионализму арбитражных управляющих.

Актуальность выбранной тематики определяется тем, что сегодня само внимание к бизнес-процессам, их совершенствованию требовало от менеджеров нестандартного подхода. Постепенно реинжиниринг, который предлагает сломать существующую на предприятии систему и построить ее заново на основе такого революционного изменения бизнес-процессов, стал превращаться в систему управления, "обрастать" технологией, становиться на почву научного обоснования. Стали появляться соответствующие программные продукты. От реинжиниринга, как метода реорганизации бизнеса через коренную перестройку имеющихся бизнес-процессов, управленческая мысль перешла к понятию "бизнес-инжиниринг", то есть система создания бизнеса, как инженерной науки, через проектирование и управление бизнес-процессами.

Цель данной работы заключается в получении практических навыков в области проведения инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов, опробовании методик и инструментальные средства поддержки проведения реинжиниринга на конкретном бизнес-процессе, для выявления слабых сторон бизнес-процесса и их ликвидации.

В соответствии с поставленной целью, необходимо реализовать следующие задачи:

1. Рассмотреть методологии конкурентоспособности развития предприятий;
2. Проанализировать методы исследования конкурентоспособности предприятий;
3. Выявить основные подходы повышения конкурентоспособности;
4. Провести конкурентный анализ предприятия «Refan», дать рекомендации по формированию стратегии;
5. Провести реинжиниринг бизнес-процессов с целью повышения конкурентоспособности для ООО «Refan».



Инжиниринг подразумевает под собой проектирование, создание. Реинжиниринг подразумевает перепроектирование, реконструкцию. Относительно бизнес-процессов можно сказать, что реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

В связи с развитием косметического бизнеса, увеличением постоянных клиентов, высоким уровнем конкуренции на рынке, коллектив высококвалифицированных специалистов нуждается в стратегическом планировании деятельности организации с использованием современных средств автоматизации.

В данной работе будет описана деятельность фирмы по продвижению косметических средств и парфюмерии посредством розничной торговли в ООО «Refan» и предложен вариант реинжиниринга для фирмы по совершенствованию методов реализации, для достижения более высоких результатов.

Методологической базой при написании выпускной квалификационной работы послужили статистические данные, публикации, при разработке теоретических вопросов для раскрытия темы были использованы работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные нашей проблеме, данные периодических изданий, научные доклады, а также страницы Интернета.

# 1. ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ.

## 1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Первым шагом обоснования исследуемой гипотезы о возможности вывода предприятия из кризисного состояния путем управления его конкурентоспособностью, является анализ теоретической и методологической базы конкурентоспособности. В связи с этим, рассмотрим работы по историческому развитию конкурентоспособности, методами ее оценивания, по определению эффективности ее воздействия на экономические показатели работы предприятия с целью повышения его финансовой состоятельности и предотвращения банкротства. Как показывает анализ информации, подавляющее большинство банкротств происходит из-за неудовлетворительного менеджмента предприятий. Поэтому актуальна проблема построения такого менеджмента, который, опираясь на возможности конкурентоспособности, смог бы обеспечить финансовую стабильность предприятия.

Рассмотрим теоретическую базу исследования конкурентоспособности. Для однозначности последующих выводов, уточняем само понятие конкуренции, которое в британской транскрипции записывается следующим образом : «конкуренция-это соперничество между поставщиками товаров и услуг в борьбе за долю рынка». Принятое у нас определение : «конкуренция – это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке».

Понятие «конкурентоспособность» [7] тесно связано с понятием «конкуренция». Под конкурентоспособностью подразумевается способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкуренции.

Конкурентоспособность любого товара может быть определена только в результате его сравнения с другим товаром и, следовательно, является относительным показателем. Она отражает отличие данного товара от товара-конкурента по степени удовлетворения конкретной потребности. Основные положения по движущим силам и факторам конкуренции были сформулированы в классической политической экономии в аспекте ценовой конкуренции (середина 18 века). А. Смит представлял конкуренцию в виде равновесного механизма рынка, который, уравнивая нормы прибыли, приводил к оптимальному распределению труда и капитала между отраслями. Он определил возможности конкуренции в качестве эффективного регулятора рыночных цен с учетом воздействия спроса и предложения. Исходя из подходов чистой конкуренции, А. Смит исключает возможность контроля над рынком. Руководствуясь теми же посылами, Д. Рикардо создал модель чистой (совершенной) конкуренции, постулирующей, что цены на таком рынке складываются не только в зависимости от соотношения спроса и предложения, но и зависят от конкурентной борьбы. Модель совершенной конкуренции с позиции закона стоимости дополнил К. Маркс в своей работе «Капитал».

Взгляды классической экономии на конкуренцию в 20 веке во многом были пересмотрены. Это объясняется бурным развитием промышленного производства, совершенствованием и усложнением взаимоотношений партнеров по рынку и невозможностью практически использовать классическую модель конкуренции. В условиях монополии и олигополии возникли сложности в области ценообразования. Появились работы, в которых были подведены итоги по проблемам ценообразования в условиях конкуренции и особенности ценообразования при неценовой форме конкуренции, что было и является сейчас актуальным. В итоге можно

констатировать, что в разработку модели совершенной экономики наибольший вклад внесли А. Смит, Д.Рикардо и К. Маркс. Дальнейшее развитие конкуренции в виде ее несовершенной модели отражено в работах Э. Чемберлина по теории монополистической конкуренции, Дж. Кейнса по общей теории занятости, процента и денег, А.О. Курно по исследованию математических принципов теории богатств и др. Основополагающий труд М. Портера, посвященный стратегии конкурентоспособности, сильно изменил представление многих компаний о своих конкурентах.

Конкуренция характеризуется:

- а) наличием нескольких соперников;
- б) одной и той же сферой деятельности;
- в) совпадающей целью.

Одной из таких целей является максимизация прибыли за счет предпочтений потребителей. Портер выделил ряд факторов, которые определяют конкуренцию:

- текущие конкуренты; опасность появления новых конкурентов;
- опасность появления заменителей товара;
- способность потребителя идти на сделки;

Так как конкуренция в сфере промышленного производства обычно проявляется на товарном рынке, то необходимо установить взаимосвязь между структурой рынка, стратегией предприятия и критериями оценки состояния конкуренции на рынках. Понятие товарного рынка определяется, как часть воспроизводственного цикла, охватывающая отношения обмена товаров на деньги в процессе отношений между продавцами и покупателями. Кроме географических существуют продуктовые границы рынка, определяемые степенью взаимозаменяемости реализуемых товаров. Взаимозаменяемость определяется мнением большинства покупателей по функциональному назначению товаров (их наиболее общими характеристиками) и цене, исключая индивидуальные предпочтения и моду.

Структура, характеризующая рыночную силу его участников, определяется их количеством (продавцов и покупателей), высотой барьеров входа на рынок, дифференциацией продукта (возможностью товаропроизводителя влиять на цену), вертикальной интеграцией (взаимозависимостью участников рынка) и диверсификацией производства (степенью проникновения предприятия на другие рынки или ухода с данного рынка).

Стратегия предприятия в виде заранее продуманной совокупности его действий или их комбинаций, помогающих достичь поставленных целей, характеризует отношения с конкурентами. При разработке и практической реализации стратегии учитываются ответные реакции конкурентов. Стратегическое поведение предприятия проявляется в том случае, когда оно обладает возможностью воздействовать на рынок с силой, адекватной его стратегическому потенциалу. Если принята стратегическая концепция в виде триады «структура рынка – поведение предприятия – экономическое положение», то в зависимости от значения и сочетания этих факторов изменяются характеристики конкурентной среды и состояния конкуренции

Конкурентная среда характеризуется следующими показателями :

- границами рынка (географическими и продуктовыми);
- количеством субъектов рынка и их потенциалом;
- предложением товаров на рынке;
- долями субъектов рынка;
- высотой барьеров входа на рынок;
- уровнем и динамикой цен.

Для характеристики состояния конкуренции могут быть использованы показатели:

- социально-экономической значимости рынка;
- соотношение спроса и предложения;
- степень удовлетворения спроса;
- степень концентрации производства.

Приведенные показатели достаточно полно определяют конкуренцию как сложное меняющееся явление с основной функцией: заставить рыночную систему работать более эффективно. Поведение предприятий на рынке отображается на фоне динамического изменения его структуры, и сопровождается колебанием доли предприятия в зависимости от рациональности его управленческих решений. При выходе предприятий на внешний рынок успешность их деятельности во многом зависит от качества анализа рынка и степени его враждебности, которая может быть учтена соответствующим коэффициентом.

Практика современного промышленного производства поставила сложную научную и практическую проблему по разработке методологии оценки конкурентоспособности. Одной из наибольших трудностей является формирование концепции оценки конкурентоспособности и определенное абстрагирование от множества факторов, влияющих на нее. Именно многофакторность является основным препятствием создания надежной и работоспособной методики. В условиях реального промышленного производства трудно назвать такой фактор, который бы прямо или косвенно не влиял на конкурентоспособность предприятия или его продукции. Для оценки конкурентной позиции предприятия на рынке может быть использован подход «Бостонской консалтинговой группы» (БКГ), когда строится плоская матрица с осями: доля рынка предприятия - интенсивность его развития или стадии жизненного цикла отрасли – конкурентная позиция или позиция в конкуренции – долгосрочная привлекательность отрасли. Высокая конкурентоспособность у предприятий будет в случае их большей доли и их расположения на быстрорастущем рынке. Достоверность результатов зависит от того, насколько корректно использовать долю рынка в качестве интегрального показателя конкурентоспособности предприятия, а интенсивность развития рынка – в качестве интегрального показателя перспективности рынка. Доля рынка и интенсивность его развития не отражают многих аспектов успешности работы предприятия. Для того, чтобы

те или иные показатели конкурентоспособности позволяли не только оценивать текущее состояние предприятия, но и служили соответствующими векторами его стратегического развития требуется научно обоснованная методика их подбора и использования. Более целесообразной представляется такая политика предприятия, когда через фиксированные промежутки времени уточняются его конкурентные позиции, стратегические задачи и в связи с этим планируются мероприятия по повышению конкурентоспособности товара, как составная часть стратегических задач. Это метод последовательных итераций. Построение обычной матрицы в координатах "Темпы роста рынка" и "Доля рынка" не позволяет количественно обосновать цели предприятия. Можно использовать модель General Electric. Если рассматривать, что в состав предприятия входят ряд стратегических бизнес-единиц (СБЕ), аналогами которых с определенной степенью приближения могут служить организуемые у нас хозрасчетные подразделения, то стратегические цели можно сформулировать применительно к каждой такой единице .

К признакам СБЕ относятся:

- единство формы деятельности
- наличие конкурентов
- менеджер СБЕ несет ответственность за стратегическое планирование и получение прибыли, (он контролирует большинство факторов, влияющих на уровень прибыли).

В плоской матрице General Electric осями являются интегральные показатели: “Перспективность рынка” и “Конкурентоспособность предприятия”. Соответствующие локальные показатели с весовыми коэффициентами конкретизируют интегральные показатели, но требуют некоторой адаптации к условиям наших предприятий. Эта методика является наиболее продвинутой на настоящий момент.

Однако при оценке конкурентных позиций предприятия целесообразно

выделить в самостоятельный такой интегральный показатель успешности работы предприятия как «Конкурентоспособность товара».

Это объясняется тем, что процедуры его определения очень специфичны и существенно отличаются от процедур определения «Конкурентоспособности предприятия».

Многогранную работу предприятия по повышению его конкурентных позиций нецелесообразно замыкать только лишь на таких ее важнейших направлениях, как конкурентоспособность производимых товаров и конкурентоспособности всего предприятия. При этом может остаться в стороне такой важнейший аспект, как умелая, профессиональная работа предприятия с товарным рынком, сущность которой заключается в том, чтобы использовать динамично изменяющиеся возможности конъюнктуры рынка для укрепления своих конкурентных позиций. Понятие перспективности рынка условно показывает, насколько умело предприятие подыскивает для себя рынок и в какой степени использует преимущества, предоставляемые этим рынком. Интегральный показатель деятельности предприятия по укреплению конкурентного положения, учитывающий конкурентоспособность товара, конкурентоспособность предприятия и эффективность работы на перспективном рынке представляется в виде конкурентоспособности бизнеса. Отображение его результатов можно производить с помощью 3-х мерной матрицы с осями в виде таких показателей как «Конкурентоспособность товара», «Конкурентоспособность предприятия» и «Перспективность рынка».

Для обеспечения сопоставимости результатов все частные показатели свойств, входящие в состав трех указанных показателей (осей матрицы), приводятся к единой 100-балльной шкале. Показатель конкурентоспособности бизнеса не заменяет общепринятые показатели оценки финансово-экономического положения предприятия. В общей системе показателей оценки предприятия конкурентоспособность бизнеса характеризует в первую



очередь достигнутые конкурентные позиции предприятия на конкретном товарном рынке .

Таким образом, в этом разделе рассмотрена теоретическая и методологическая база для исследования конкурентоспособности, которая с учетом возможностей рынка представляется как перспективность бизнеса. В следующем разделе на основе этой базы формируется единая методика оценки конкурентоспособности бизнеса.

## **1.2. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА И ЕЕ ВЗАИМОСВЯЗЬ С ПРОЦЕДУРАМИ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ.**

*Оценка конкурентоспособности товара.*

Основные концепции этой оценки следующие:

1. С точки зрения потребителя знание конкурентоспособности товара нужно на момент оформления его продажи, а с точки зрения производителя – при его разработке и завершении изготовления. В процессе разработки изделия целесообразно определять его качество в виде рейтинговой оценки, а на втором, заключительном этапе изготовления – оценивать конкурентоспособность, чем достигается возможность отдельно оценить соотношение качественной и экономической компонент в общем показателе конкурентоспособности. Это объясняется следующим. Многофункциональность показателя конкурентоспособности требуется не всегда. При решении ряда частных задач технического, экономического или организационного характера для выбора рационального (или оптимального) решения зачастую требуется не такой сложный в определении критерий как конкурентоспособность, а один из более простых критериев, входящий составной частью в конкурентоспособность. Им и является рейтинг качества изделия в целом или его составных элементов.

2. Методика должна обеспечить независимость оценки конкурентоспособности от личности субъекта, производящего эту оценку. Такими субъектами в первую очередь являются потребитель товара и его производитель, подходы которых к оценке конкурентоспособности могут несколько отличаться, особенно в случаях выпуска продукции широкого применения с обезличенным заказчиком. Потребитель желал бы иметь такой механизм оценки конкурентоспособности, который мог бы учесть всю специфику его взглядов на интересующий товар.

3. В качестве независимой базы (точки отсчета) оценки конкурентоспособности принимается эталонный товар, как бы синтезирующий в себе лучшие показатели однотипной группы товаров. Оценку конкурентоспособности товара нецелесообразно строить на простом сопоставлении его свойств с каким-либо аналогичным конкурирующим товаром. Даже доказав свои преимущества над конкурентом нельзя быть уверенным, что товар является лучшим на рынке, он только лишь лучше, чем у конкурента и только по ограниченному набору потребительских свойств. Покупателя интересует место товара на рынке по всему комплексу потребительских свойств. Абсолютная конкурентоспособность при такой системе отсчета представляет собой величину удаленности показателей оцениваемого товара от эталонного, т.е. чем больше они отличаются друг от друга тем ниже конкурентоспособность. Во 2-й концепции сформулировано предложение о необходимости механизма, который позволял бы каждому потенциальному покупателю влиять на оценку, исходя из своих соображений. В качестве такого механизма может быть принят линейный вектор влияния в виде коэффициентов  $\alpha_1$ ,  $\alpha_2$  и  $\alpha_3$ . У каждого покупателя подходы к оценке значимости показателей могут значительно отличаться. Это зависит не только от индивидуальных особенностей или вкусов человека, но и диктуется требованиями окружающей среды.

Так при покупке одного и того же промышленного товара различными

покупателями цели приобретения могут значительно отличаться друг от друга. В одном случае потребителя в первую очередь интересует степень универсальности приобретаемого изделия, что определяется показателем  $F$ , и в меньшей степени беспокоят показатели качества  $K$  и стоимости  $C$ . Естественно, что значение коэффициента  $\alpha_1$  должно быть существенно больше, чем  $\alpha_2$  и  $\alpha_3$ . Но не менее важно, чтобы численные значения этих коэффициентов устанавливал тогда не продавец товара, а покупатель или независимый представитель по его желанию, который приобретает товар для удовлетворения своих специфических потребностей. Точно так же, другой покупатель аналогичного товара может ставить другие цели и в соответствии с этим формирует свой вектор влияния.

*Первой в оценке конкурентоспособности товаров является процедура формирования его функциональных и потребительских свойств.* В результате определяется показатель широты этих свойств  $F$ . Состав свойств зависит от субъекта оценки: производителя, потребителя товара или независимого органа оценки. Полный состав оценочных показателей может быть сформирован применительно к эталонному товару. В обиходной практике - это товар, к которому необходимо стремиться, чтобы обеспечить требуемую конкурентоспособность. Из этого полного набора  $u_{1092}$  функциональных и потребительских свойств субъект оценки выбирает те, которые он считает наиболее значимыми в своей оценке. Подход производителя товара к оценке конкурентоспособности определяется требованиями потребителя. Поэтому необходимо определить, что представляет собой потенциальный покупатель товара. Психологический портрет такого усредненного покупателя может быть получен в результате сегментирования рынка товара. Психологический портрет позволяет производителю смоделировать ситуацию подбора оценочных показателей в представлении потребителя, исходя из его психологического восприятия рассматриваемого товара, ценовосприятия и т.д. Учитывается, что такой подход целесообразен при формировании оценочных показателей для товаров массового потребления, когда личность

потребителя обезличена. При изготовлении многих товаров промышленного назначения обезличенность потребителя продукции может быть значительно меньше. Часто потребитель хорошо известен и это позволяет учесть его требования к свойствам непосредственно путем переговоров с производителем, в процессе которых уточняется состав нужных свойств.

При сегментировании производитель определяет параметры сегментации в зависимости от товара, состояния и характеристик рынка. После формирования сегментов производится выбор целевого сегмента (сегментов), исходя из их привлекательности для производителя. Выбор может базироваться на экспертном определении привлекательности признаков сегментации, что позволяет в дальнейшем количественно оценить привлекательность самих сегментов в балльном выражении. Для выбранного сегмента, представляющего однородную группу потенциальных покупателей, путем имитационного моделирования их запросов к товару формируется состав функциональных и потребительских свойств  $F$ , которые они желали бы видеть в товаре.

*Процедура определения показателя цены.* Единство методики определения конкурентоспособности, ориентированной на сопоставление реальных показателей товара с показателями аналогичного эталонного товара, предполагает, что рыночная цена товара должна сопоставляться с ценой эталона. Сразу же возникает вопрос о возможности и целесообразности определения цены эталона какого-либо товара, имея ввиду, что эталон - это собирательный образ товара, оценить который весьма сложно. При определении показателя ( $C$ ) собственно говоря, и не нужна точная стоимость эталонного товара. Эта стоимость нужна как точка отсчета на линейной шкале стоимостей товаров данного вида. В зависимости от положения рыночной цены рассматриваемого товара относительно точки отсчета и положения цены товара-конкурента на этой же шкале можно делать обоснованные выводы о предполагаемой конкурентоспособности этих товаров. Так как эталонный

товар - это товар с широким диапазоном функциональных свойств, то и его стоимость будет выше среднерыночной стоимости товаров данного вида.

Численное значение показателя стоимости товара может быть определено по формуле :

$$C = 1 - R_o / R_{po} \quad [5]$$

Где:  $R_o$  - цена продажи и потребления рассматриваемого товара,  $R_{po}$  - цена продажи и потребления эталонного товара. Величина  $R_o$ , может быть определена следующим образом :

$$R_o = R_g (1 + a_1 + b_1 + c_1 + a_1 * b_1 + a_1 * c_1 + b_1 * c_1),$$

где  $a_1$ ,  $b_1$ ,  $c_1$  – коэффициенты удельных затрат на ремонт, расходные материалы, эксплуатацию и обслуживание рассматриваемого товара, соответственно. Состав издержек потребления может быть расширен.

Соответственно увеличивается количество коэффициентов. Значения коэффициентов определяются как :

$$a_1 = R_a / R_g, \quad b_1 = R_b / R_g, \quad c_1 = R_c / R_g.$$

где:  $R_a$  – затраты на ремонт оцениваемого товара,  $R_b$  – затраты на расходные материалы для оцениваемого товара,  $R_c$  – затраты на эксплуатацию и обслуживание оцениваемого товара, где  $R_g$  – стоимость изготовления оцениваемого товара.

Величина  $R_{po}$  определяется аналогично:

$$R_{po} = R_{pэ} (1 + a_o + b_o + c_o + a_o * b_o + a_o * c_o + b_o * c_o),$$

где:  $a_o$ ,  $b_o$ ,  $c_o$  – коэффициенты удельных затрат на ремонт, расходные материалы, эксплуатацию и обслуживание эталонного товара, соответственно. Эти коэффициенты определяются как отношение соответствующих затрат потребления к стоимости изготовления эталонного товара,  $R_{pэ}$  – стоимость изготовления эталонного изделия.

Если пренебречь парными произведениями коэффициентов  $a*b$ ,  $a*c$ ,  $b*c$ , как величинами второго порядка малости, то численное значение показателя стоимости товара будет определяться следующим образом:

Коэффициент затрат потребления  $S$  зависит от уровня приведенных затрат потребления для оцениваемого и эталонного товаров. При незначительном их отличии в случае оценки конкурентоспособности товаров можно принять, что  $S = 1$ .

При этом показатель стоимости товара будет равен :

$$C = 1 - S (R_g / R_{pэ}) [5] \text{ или}$$

Так если  $R_g < R_{pэ}$ , то при  $R_g \Rightarrow R_{pэ}$ ,  $C \Rightarrow 0$ . Снижая преysкурантную цену товара ( $R_g$ ) для повышения его конкурентоспособности, мы обеспечиваем увеличение показателя стоимости товара ( $C$ ). Диапазон его колебаний изменяется от 0 до 1.

Видно, что механизм определения показателя ( $C$ ) является довольно простым. Необходимо помнить, что другие показатели, учитывающие свойства потребления, были включены в состав свойств( $F$ ). Вопросы может вызвать методика определения рыночной цены эталонного товара ( $R_{pэ}$ ), который обладает элементами некоторой неопределенности и это, соответственно, вызывает вопросы по цене. Цена эталона может быть установлена на уровне самого дорогого товара соответствующей товарной группы. Эта цена может быть несколько повышена, учитывая ценовую значимость этого товара. Но в конечном итоге абсолютное значение цены ( $R_{pэ}$ ) большого значения не имеет. Цена эталонного товара - это скорее точка отсчета цены конкурирующих товаров.

Оценка конкурентоспособности предприятия. Как было показано выше, в хозяйственной и экономической деятельности предприятия нет ни одного показателя, который прямо или косвенно не влиял бы на его конкурентоспособность. В этом случае возникает необходимость решения задачи о выборе основных факторов деятельности предприятия, учет которых при оценке конкурентоспособности необходим и достаточен для получения надежной оценки.

Относительные возможности предприятий в их конкурентной борьбе на товарном рынке могут быть определены через их конкурентоспособность.

Системный подход к оценке конкурентоспособности предприятия позволяет учитывать динамику их развития. Критерии такой оценки на различных этапах экономического развития предприятия не остаются постоянными, что может быть учтено совокупностью весовых коэффициентов при факторах конкурентоспособности предприятия.

На основе анализа материалов исследований и практической деятельности можно выделить основные группы факторов конкурентоспособности предприятия

*Оценка перспективности рынка.* Одним из мощных факторов экономического благополучия предприятия является его умелая и эффективная работа с рынком. Этот фактор напрямую влияет на конкурентные позиции предприятия.

Для переходной экономики специфичными являются следующие виды поведения предприятий на конкурентном рынке:

- Характерные для рыночной экономики с ценовой и неценовой формами конкуренции.
- Характерные для переходного периода, определяемые ожиданием господдержки, борьбой за получением льгот, теневым сектором экономики и т.д.

Многие виды такого поведения входят в противоречие с антимонопольным законодательством и цивилизованными правилами антикризисного управления. Для оценки конкурентного состояния на рынке учитывается соотношение спроса и предложения, экономическая значимость рынка, степень концентрации производства, правовое состояние рынка, характеризующееся монополистической деятельностью и недобросовестной конкуренцией. Основными источниками информации, используемыми для исследования товарных рынков, являются данные государственной статистики и результаты маркетинговых исследований.

### **1.3. МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.**

Развитие рыночных отношений в России выдвинуло на первый план задачу формирования системы антикризисного управления несостоятельными предприятиями, количество которых в России продолжает оставаться значительным. Для вывода предприятий из кризисного состояния необходимо не только знание окружающей среды, динамики ее изменения, но и постоянный мониторинг финансового состояния самого предприятия с целью достижения оптимальных параметров распределения внутрифирменных средств.

Рассмотрим анализ обеспечения реорганизации предприятия соответствующими ресурсами. Для решения этой задачи можно использовать модели оптимизации параметров реорганизационной политики фирмы .

Для большинства неплатежеспособных предприятий неудовлетворительная структура баланса отождествляется с отставанием фактического уровня текущей ликвидности от его норматива ( $K_{тл} < 2$ ) даже при достаточном уровне обеспеченности собственными средствами ( $K_{осс} \geq 0,1$ ).

Реорганизационные политики[6] — процедуры реструктуризации балансов — позволяют перевести их в удовлетворительную структуру за счет реализации специально подобранного комплекса организационно-технических мероприятий. Но однозначно выбрать для практической реализации из возможных вариантов «чистых» и «смешанных» реорганизационных политик один, наиболее рациональный затруднительно, так как, если по прогнозируемым показателям платежеспособности, структуры баланса они равнозначны, то по прогнозным финансовым результатам могут быть противоречивыми.

Оценить предпочтительность каждого из этих вариантов оказывается возможным, если сформулировать задачу оптимизации реорганизационных политик. Экономическая интерпретация и математическая постановка задачи



будут определяться текущим уровнем финансовой состоятельности, прежде всего, сложившимся уровнем платежеспособности.

Для неплатежеспособных предприятий, находящихся в пред- или кризисном состоянии, постановка задачи оптимизации выбора направлений текущей деятельности будет заключаться в выборе наиболее эффективной реорганизационной для этой деятельности политики управления активами и пассивами. Для финансово-устойчивых предприятий постановка задачи оптимизации сводится к поддержанию и развитию достигнутого уровня финансовой устойчивости за счет реализации такого комплекса организационно-технических мероприятий по функциям управления деятельностью, которые обеспечили бы возможность совершенствования большинства основных показателей финансовой состоятельности.

*Модель вывода предприятия из кризисного состояния с финансирования процесса путем продажи части оборотных и внеоборотных активов и уплаты части долгов.* Во многих случаях несостоятельному предприятию, имеющему большие долги, трудно рассчитывать на внешние источники заимствования. В такой ситуации основной становится задача наиболее рационального использования имеющихся ресурсов и умелого управления ими. При постановке этой задачи исходим из необходимости минимизировать потребные ресурсы для получения заданного результата, что отображается в целевой функции, внутренних или внешних источников.

Возможными источниками инвестиционных ресурсов могут быть:

- бюджетное финансирование всех уровней;
- собственные источники финансирования предприятия;
- иностранные инвестиции.

На макроуровне актуализируется значимость таких источников, как сбережения населения и возврат в страну денежных средств российских предпринимателей из-за рубежа. Объем средств, находящихся на счетах в зарубежных банках, по различным оценкам колеблется в диапазоне от 200 до

400 млрд. долларов. В настоящее время рассматривается вопрос их легализации и вовлечения в экономический оборот.

Внутренние источники как более приоритетные наиболее быстро формируются за счет продаж части оборотных активов (например, излишка запасов или возвращение части дебиторской задолженности), внеоборотных активов (ненужного оборудования или других неиспользуемых основных средств). Впоследствии, по мере создания группы стратегических товаров источниками финансирования будет выручка от их реализации. Но для успешной реализации этой группы товаров требуется достаточный уровень спроса, который во многом зависит от их конкурентоспособности. Поэтому при формировании различных стратегий антикризисного развития, ориентированных на использование внутренних источников, мы тем или иным образом сталкиваемся с необходимостью решать проблему повышения конкурентоспособности товаров и улучшения конкурентных позиций предприятия на рынке. Улучшение конкурентных позиций позволяет повысить эффективность работы по продвижению товаров, что формирует повышенный спрос, повысить валовую выручку, и это позволяет получить более высокую прибыль.

Внешние источники – это получение краткосрочных или долгосрочных кредитов. Стратегия развития предприятия базируется на двух последовательно реализуемых моделях: реорганизационной модели вывода предприятия из неблагоприятного финансового состояния, ориентированной на использование внутренних источников, и модели дальнейшего развития, учитывающей возможности улучшения финансового состояния предприятия с расширением источников финансирования. Рассмотрим более детально реорганизационную модель вывода предприятия из неблагоприятного финансового состояния, ориентированную на внутренние источники финансирования.

Направления реорганизационной политики могут быть и другими, в данном случае рассматривается частная модель, когда требуются быстрые

меры по улучшению финансового состояния предприятия и соответствующие оперативные источники финансирования.

Если предприятие имеет большое количество неиспользуемых основных фондов, небольшой излишек запасов на складе и небольшую дебиторскую задолженность, то оно может получить необходимые ему средства, продав этот излишек средств. Практически, успешность вывода предприятия из кризисного состояния зависит от возможности быстрой мобилизации необходимых средств, для решения самых первоочередных задач. К ним можно отнести мероприятия, которые позволяют предприятию улучшить экономические показатели, по которым ФСДН, межведомственная комиссия по неплатежеспособности дают свое заключение о его несостоятельности. Таким первоочередным источником финансирования реорганизации предприятия могли бы быть долгосрочные кредиты и займы, которые в финансовом менеджмента зачастую трактуются как собственные средства предприятия. Источником финансирования при реорганизации может быть нераспределенная (чистая) прибыль от успешной реализации инвестиционных проектов если норма прибыли по ним превышает среднюю расчетную ставку процента по заемным средствам (СРСП). При оперативном реинвестировании возможно получение дополнительной прибыли. В том случае, когда получение долгосрочных кредитов и займов невозможно, можно прибегнуть к краткосрочным кредитам и займам.

*Модель вывода предприятия из кризиса с финансирования процесса за счет управления конкурентоспособностью товара и предприятия, а также управления рентабельностью издержек и рентабельностью продаж.[6]*

Рассмотрим возможности регулирования таких показателей состоятельности предприятия, как коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) и коэффициент обеспеченности собственными средствами (Косс), используя в качестве управляющих факторов конкурентоспособность и ресурсы. Управление конкурентоспособностью товара, предприятия и использование возможностей рынка обеспечивают рост ожидаемой конкурентоспособности.

## **2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И КОМПЛЕКС ЗАДАЧ ПО ИХ РЕАЛИЗАЦИИ**

### **2.1 ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНЦИИ, ЕЕ СУЩНОСТЬ И ВИДЫ**

Успешное функционирование и развитие предприятий в современных условиях требует соответствующего подхода к формированию его конкурентной стратегии, выявлению конкурентных преимуществ, а это, в свою очередь, предполагает необходимость определения роли и значения конкурентного потенциала в деятельности фирмы. Исследования конкурентного потенциала предприятия становится все более актуальной научной задачей, поскольку знание основных его составляющих и степени их развития у конкретной компании определит будущие направления развития деятельности предприятия.

Термин «конкуренция» вошел в экономическую теорию из разговорного языка от латинского слова *concurere*, означающего «столкновение», «состязание». Теория конкуренции была обобщена А. Смитом в работе «Исследование о природе и причине богатства народов» (1776 г.), в которой впервые [2, с.5]:

- введено понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены (при сокращении предложения) и уменьшающего цены (при избытке предложения);

- сформулирован «главный принцип конкуренции» — принцип «невидимой руки», в соответствии с которым «дёргая» за ниточки марионеток — предпринимателей, «рука» заставляет их действовать в соответствии с «идеальным» планом развития экономики, безжалостно вытесняет фирмы, занятые производством ненужной рынку продукции;

- разработан механизм конкуренции, который объективно уравнивает отраслевую норму прибыли, приводит к оптимальному

распределению ресурсов между отраслями;

- определено основное условие эффективной конкуренции, включающее наличие большого количества продавцов и покупателей, полную информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса);

- разработана модель усиления и развития конкуренции, доказано, что в условиях рыночных отношений возможно использование ресурсов в масштабе общества в целом.

На современном этапе развития экономики еще не сложился единый методологический подход определения конкуренции. Так, одни авторы конкуренцией понимают соперничество отдельных юридических или физических лиц (конкурентов), заинтересованных в достижении одной цели. Другие авторы понимают конкуренцию как соперничество или борьбу между двумя более или менее четко обозначенными соперниками, способность обеспечить предложение по сравнению с конкурирующей компанией.

Таким образом, конкуренция, хотя в различной интерпретации, но все же определяется как соперничество экономических субъектов, и наиболее типичными определениями являются [36, с.9]:

- состязательность на рынке в условиях отсутствия монополии;
- состязательные, сопернические отношения между двумя или несколькими экономическими субъектами хозяйственной деятельности, проявляющиеся в виде стремления каждого из них обойти других в достижении единой цели, получить более высокий результат;
- конкуренция есть особый вид по замыслу честной экономической борьбы, в которой при наличии, в принципе, равных шансов у каждой из претендующих сторон верх одерживает более умелая, предприимчивая сторона;
- соперничество между участниками рынка за лучшие условия производства и реализации продукции.

Предметом конкуренции является товар (услуга), а объектом – потребитель (покупатель, заказчик). Основным участником процесса конкуренции – конкурент. Это лицо, группа лиц, фирма, предприятие, соперничающее в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке.

В современной рыночной экономике можно выделить шесть основных функций конкуренции: 1) регулируемую; 2) аллокационную; 3) инновационную; 4) адаптационную; 5) распределительную; 6) контролируемую.

Регулирующая функция заключается в воздействии конкуренции на предложение и скрытое за ним производство благ в целях установления их оптимального соответствия спросу (потреблению). Девизом этой функции выступает принцип: производите только то, что сумеете продать, а не пытайтесь продать то, что сумели произвести.

Аллокационная функция конкуренции, называемая иначе функцией размещения, выражается в эффективном размещении самих факторов производства (в первую очередь труда, земли и капитала) в местах (хозяйственных организациях и регионах), где их применение обеспечивает наибольшую отдачу.

Инновационная функция – стимулирует внедрение достижений науки и техники, выпуск новых видов товаров, новых технологий, улучшения качества товара, и т.п.

Адаптационная функция нацелена на рациональное приспособление предприятий (фирм) к условиям внутренней и внешней среды.

Распределительная функция – создает условия для получения доходов и прибыли наиболее успешным производителям, приводит к банкротству производителей, чьи товары остались невостребованными.

Контрольная функция – препятствует возникновению и существованию устойчивой монопольной власти на рынке. Монополист может назначить цену, но в то же время конкуренция дает потребителю возможность

предпочтения среди нескольких производителей. Чем совершеннее конкуренция, тем справедливее цена.

Факт существования конкуренции имеет следующие последствия для предприятия [18, с.14]:

- вынуждает фирмы постоянно искать новые виды товаров и услуг, которые нужны потребителям и могут удовлетворить потребности рынка;
- заставляет фирмы оперативно реагировать на изменение предпочтений потребителей, а также на изменения макроэкономического характера;
- способствует тому, что производители стремятся выпускать продукцию все более высокого качества по ценам, приемлемым для потребителя (постоянно улучшая соотношение цена/полезность);
- подталкивает предприятия к использованию наиболее эффективных способов производства и обновлению технологий;
- обеспечивает наибольший доход тому, кто трудится более эффективно (т. е. не тому, кто располагает большими ресурсами, а тому, кто быстрее реагирует на изменения предпочтений потребителей).

Большинство хозяйствующих субъектов воспринимает высокую конкуренцию как негативный фактор, препятствующий деятельности на рынке. И тем не менее, объективно конкуренция является неотъемлемой частью рыночных отношений и несет ощутимый положительный эффект как для отрасли, рынка, так и для общества в целом, стимулируя экономику к прогрессу и повышая уровень и качество жизни социума.

Конкуренция на рынке проявляется в разнообразных формах, и может классифицироваться по ряду признаков.

Недобросовестная конкуренция – это соперничество между предприятиями с применением нечестных методов борьбы и с нарушением общепринятых правил и норм конкуренции.

Добросовестная конкуренция – это конкуренция между предприятиями за счет повышения качества продукции, снижения цен на товар и совершенствования коммуникации с потребителем и постпродажного

обслуживания.

Ценовая конкуренция предполагает соперничество между организациями посредством снижения цен на выпускаемую продукцию без изменения ее потребительских свойств.

Неценовая конкуренция осуществляется за счет повышения качества товара (услуги), уровня сервисного обслуживания покупателей, а также расширения ассортимента выпускаемых товаров.

Совершенная конкуренция (рынок свободной конкуренции) представляет собой идеальный образ конкуренции, при которой на рынке действуют независимо друг от друга многочисленные продавцы и покупатели с равными возможностями и правами, они имеют полную информацию об интересующих их продуктах, а также существует возможность свободного входа и выхода с рынка.

Несовершенная конкуренция характеризуется наличием на рынке ограниченного числа производителей, существуют экономические условия (барьеры, естественные монополии, налоги, лицензии) проникновения в данное производство, а рыночная информация искажена и не объективна.

Функциональная конкуренция – это конкуренция среди различных по исполнению товаров, удовлетворяющих определенную потребность (например, при наличии потребности в чистом белье у потребителя есть альтернатива: купить стиральную машину или таз для ручной стирки, или воспользоваться услугами прачечной);

Видовая конкуренция – это конкуренция среди товаров одной группы, различающихся по каким-то важным для потребителя параметрам (например, стиральные машины бывают автоматического, полуавтоматического и механического типа);

Предметная конкуренция – это конкуренция среди одинаковых, но различающихся качеством изготовления товаров различных производителей, поэтому иногда ее называют межфирменной.

Индивидуальная конкуренция – один участник рынка стремиться



обеспечить себе наилучшие условия купли-продажи товаров и услуг.

Региональная конкуренция – ведется среди товаропроизводителей определенной территории.

Внутриотраслевая конкуренция – в одной из отраслей рынка ведется борьба за получение наибольшей нормы и массы прибыли.

Межотраслевая конкуренция – соперничество представителей разных отраслей рынка за привлечение на свою сторону покупателей в целях извлечения большей по объему прибыли.

Национальная конкуренция – состязание отечественных производителей внутри страны.

Глобальная – борьба предприятий и государств разных стран на мировом рынке.

Таким образом, понятие конкуренции имеет множество значений и проявляется на рынке в различных формах, зависящих от типа и структуры рынка, ресурсов предприятия и его целей, производимого товара и количества игроков на рынке. Так или иначе любая конкуренция является двигателем рынка и способствует его развитию и постоянному улучшению.

## **2.2 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**

Под конкурентоспособностью фирмы подразумевается способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутренних и внешних рынках. А. Воронов подтверждает, что «конкурентоспособность предприятия – это его способность выпускать и продавать конкурентоспособные товары» [32, с.119].

На данный момент существует множество определений понятия «конкурентоспособность предприятия», и вот несколько из них:

- совокупность особенностей и возможностей предприятия, обеспечивающих ему победу в конкурентной борьбе с другими агентами;
- способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен. создания удобства для покупателей, потребителей;
- способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг;
- уровень экономических, технических и эксплуатационных параметров, которые позволяют выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными фирмами (предприятиями), товарами на рынке;
- комплексная характеристика предприятия, которая определяется уровнем и степенью использования своих конкурентных преимуществ и возможностью адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, сохраняя при этом в любой момент времени прибыльность;

Существует также понятие конкурентоспособности товара предприятия – это способность продукции быть привлекательной для покупателя по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения, благодаря лучшему соответствию ее качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам.

Однако наличие одного или нескольких видов конкурентоспособной продукции в номенклатуре не означает еще, что предприятие тоже является конкурентоспособным. Прежде всего следует отметить, что в качестве базы для сравнения уровня конкурентоспособности предприятия используются данные по предприятиям-конкурентам, а не по производимым товарам.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность организации, несмотря на их взаимообусловленность, отличаются по своей

сущности [30, с.188]:

- определяются и применимы к разным временным промежуткам (конкурентоспособность продукции определяется в любой краткий промежуток времени, а конкурентоспособность организации применима к довольно длительному периоду времени);
- конкурентоспособность организации зависит от уровня конкурентоспособности всего ассортимента продукции и эффективности каждого вида деятельности;
- конкурентоспособность продукции является необходимым, но недостаточным условием конкурентоспособности организации.

Существуют различные факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия (табл.1). Они делятся на внешние и внутренние факторы [35, с.49].

Таблица 1 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

<b>Внешние факторы</b>	<b>Внутренние факторы</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• государственная политика в отношении экспорта и импорта;</li><li>• уровень экономического развития страны;</li><li>• деятельность политических партий, движений, блоков, формирующих социально-экономическую обстановку в стране;</li><li>• уровень развития инфраструктуры в стране;</li><li>• развитие научно-технологического потенциала;</li><li>• наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;</li><li>• система государственного страхования;</li><li>• государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• потенциал маркетинговых служб;</li><li>• научно-технический потенциал;</li><li>• производственно-технологический потенциал;</li><li>• финансово-экономический потенциал;</li><li>• кадровый потенциал (структуру, профессионально-квалифицированный состав);</li><li>• условия хранения, транспортировки, упаковки продукции;</li><li>• подготовку и разработку производственных процессов, выбор оптимальной технологии производства;</li><li>• уровень технического обслуживания в постпроизводственный период;</li><li>• корпоративная культура и мотивация;</li><li>• качество продукции/услуг;</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• основные характеристики рынка: его тип и емкость; наличие и возможности конкурентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цена продукции/услуг;</li> <li>• инвестиционная привлекательность</li> </ul>
---	---

Таким образом, конкурентоспособность предприятия представляет собой совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия (внутренних факторов), а с другой стороны – внешних по отношению к нему факторов.

Возможности непосредственного воздействия предприятия на факторы внешней среды достаточно ограничены, реальные возможности обеспечения конкурентоспособности предприятия находятся в сфере факторов внутренней среды.

Также на конкурентоспособность предприятия влияет наличие у нее конкурентных преимуществ, которые дают компании возможность выделиться среди остальных и быть защищенными от воздействий конкурентных сил.

Конкурентное преимущество организации – эксклюзивная ценность, уникальные ресурсы, которыми владеет организация и, которые являются стратегически важными для ее сферы бизнеса [6, с.26].

Виды конкурентных преимуществ организации, с точки зрения путей их достижения, можно разделить на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка. Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевой рабочей силы, материалов, сырья и энергии. Они неустойчивы и могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что такие же дешевые производственные ресурсы могут использовать конкуренты.

К преимуществам высокого порядка принято относить уникальность продукции, новые технологии и высококвалифицированных специалистов, репутацию организации. Уникальность продукции достигается за счет собственных конструкторско-технологических разработок. Конкурентное

преимущество предприятия может быть достигнуто в различных направлениях деятельности фирмы, и благодаря различным ресурсам внутри компании.

Создать или усовершенствовать сразу все факторы конкретных преимуществ предприятий невозможно. Организация должна направить свои силы и ресурсы на развитие одного-двух конкурентных преимуществ, чтобы более эффективно развить их и оптимизировать издержки. Рекомендуется направлять свои силы именно на те преимущества, которые выгодно отличают предприятие от конкурентов, при этом нужно обратить внимание на свои сильные и слабые стороны.

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентоспособность предприятия зависит от множества факторов внутренней и внешней среды. Именно факторы внутренней среды предприятия и их эффективное изучение помогает нам понять наши конкурентные преимущества и достоинства, которые выгодно смогут отличать нас от наших конкурентов. Выявление и развитие именно этих конкурентных преимуществ помогает предприятиям начать работать более эффективно и вести грамотную конкурентную борьбу.

### **2.3 КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ**

Чтобы знать, в каком направлении развиваться компании в дальнейшем на рынке, мало знать лишь свои сильные и слабые стороны внутри компании, но и необходимо иметь информацию о своих главных конкурентах на рынке. Представление о сильных и слабых сторонах конкурентов, инструментах, которыми они пользуются в конкурентной борьбе (цены, реклама, новая система стимулирования поставщиков и т.п.), – необходимое условие разработки эффективных мер противодействия и желательного изменения конкурентного окружения [21, с.142].

В результате проведенного конкурентного анализа можно составить представление о том, что собой представляет изучаемый конкурент, и как он ведет и будет вести себя в конкурентной борьбе.

Конкурентный анализ представляет собой метод исследования конкурентного окружения предприятия с помощью оценки индивидуальных характеристик и тактики соперников. Целью конкурентного анализа является обеспечение предприятия и органов руководства важнейшей аналитической информацией о ключевых конкурентах фирмы, о их поведении на рынке и индивидуальных характеристиках, чтобы эффективно и быстро принимать нужные управленческие решения, касающиеся дальнейшего развития самого предприятия на рынке. Другими словами, цель конкурентного анализа любой отрасли или рынка – получить достаточную информацию о сильных и слабых сторонах конкурента, о его стратегии, намерениях и возможностях для повышения эффективности собственных действий.

Информация для анализа конкурентов:

- цели конкурентов (увеличение доли на рынке, перемещение в группу лидеров и т.д.);
- текущее положение конкурентов (позиции в стратегической группе и т.д.);
- возможные стратегии конкурентов (рост, расширение через поглощение и др.);
- потенциал конкурентов (технологические, финансовые и другие возможности, их сильные и слабые стороны);
- структура бизнес-портфеля и ее изменения.

Изучив конкурента со всех сторон, предприятие сможет понимать, куда двигаться дальше.

Сравнительный анализ конкурентов в отрасли может быть проведен очень подробно (вплоть до прогнозирования поведения конкурентов на несколько лет вперед), а может быть проведен достаточно емко для решения

краткосрочных задач. Возможные ситуации, в которых требуется проведение анализа конкурентного окружения:

- разработка маркетинговой стратегии, позиционирования товара;
- прогнозирование плана продаж;
- разработка ассортимента и товарной политики;
- установление цены на товар;
- разработка товара: выбор свойств и ключевых характеристик продукта;
- разработка стратегии продвижения продукта.

Информация о ключевых конкурентах фирмы может быть получена разными методами, чаще всего с помощью конкурентной разведки.

Конкурентная разведка – это целенаправленная, постоянная система сбора, обработки, анализа конкурентных сведений и использования полученной объективной информации о деловой среде, а также о ресурсах, уязвимых элементах, намерениях конкурентов. Она действует в рамках существующего законодательства и этических норм, направлена на минимизацию возможных рисков, получение преимуществ в организации бизнеса и дополнительной прибыли. Как видим, здесь акцент сделан на получении информации о конкурентах в рамках нормативно-правового поля [13, с. 211].

Сбор информации о конкурентах может проводиться как «кабинетным исследованием», так и «полевым». Кабинетные исследования позволяют узнать вторичную информацию о конкурентах. Сюда входят:

- Анализ рекламных обращений и открытых публикаций в СМИ и Интернете;
- сбор и анализ финансовых отчетов;
- сбор и анализ отраслевых маркетинговых отчетов;
- покупка результатов предыдущих маркетинговых исследований;
- использование статистики и архивов.

Полевые исследования дают нам первичную информацию о конкурентах. К методам получения первичной информации относятся:

- посещение выставок, отраслевых конференций и семинаров;
- опрос общих клиентов;
- опрос общих поставщиков;
- сбор сведений от бывших сотрудников;
- сбор сведений от других конкурентов;
- организация попытки сотрудничества под видом потенциального поставщика;
- опрос конкурента под видом маркетингового исследователя.

Также сбор информации о конкурентах может осуществляться двумя способами: наружным наблюдением и проникновением. Получив нужную нам информацию и представление о конкурентах, мы сможем принимать дальнейшие стратегические решения.

Процесс анализа конкурентов можно разделить на следующие этапы (рис. 1):



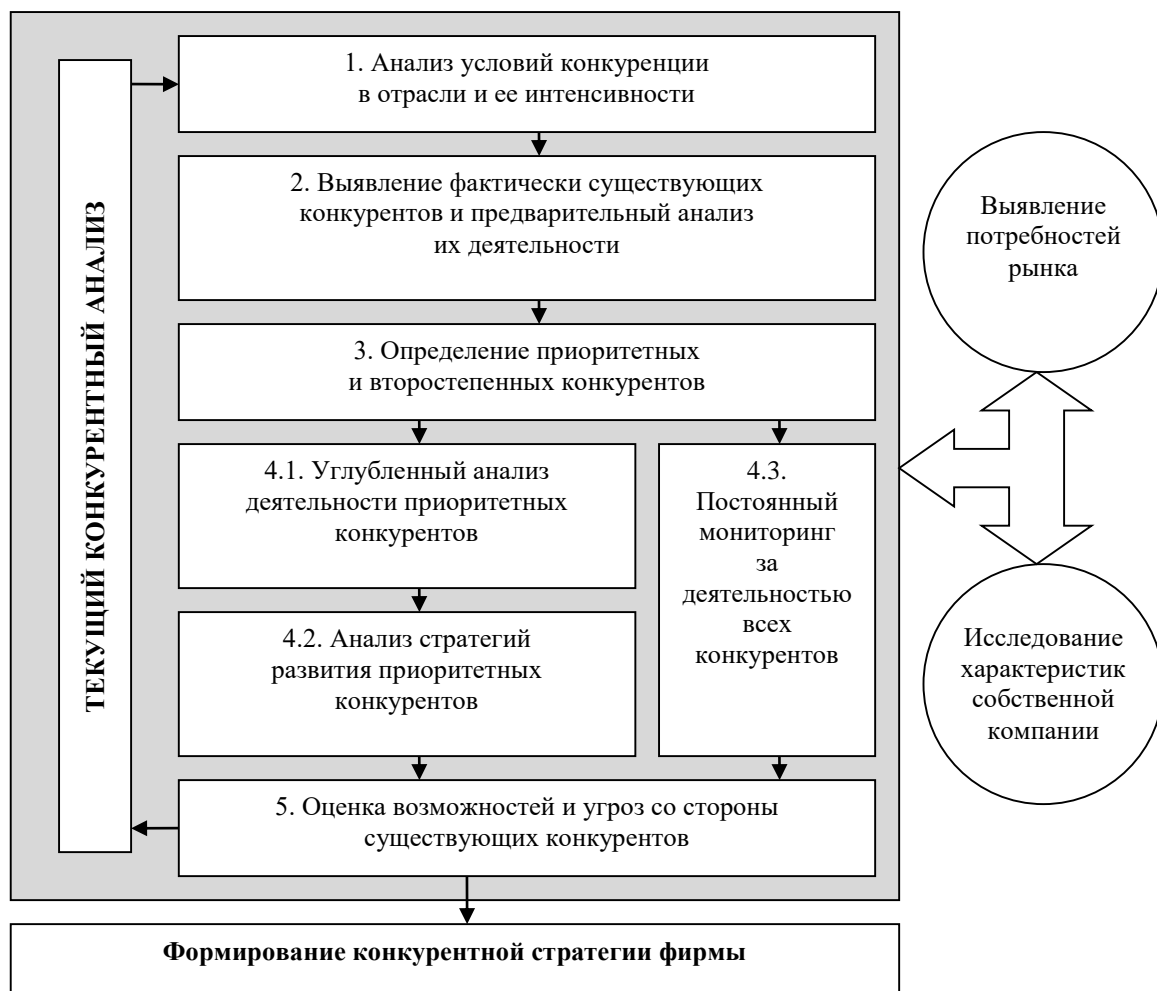


Рисунок 1 – Этапы конкурентного анализа

1. Анализ условий конкуренции в отрасли;
2. Выявление фактически существующих конкурентов и предварительный анализ их деятельности;
3. Определение приоритетных и второстепенных конкурентов;
4. Исследование деятельности конкурентов:
  - 4.1. Углубленный анализ деятельности приоритетных конкурентов;
  - 4.2. Анализ стратегий развития приоритетных конкурентов;
  - 4.3. Постоянный мониторинг за деятельностью всех конкурентов (включая второстепенных);
5. Оценка возможностей и угроз со стороны существующих конкурентов;
6. Формирование конкурентной стратегии фирмы.

Первый этап – анализ условий конкуренции в отрасли. Отраслевой анализ чаще всего – первая ступень к непосредственной разработке стратегии. Он включает в себя изучение степени и характера конкуренции, моделей поведения клиентов и их покупательской способности, моделей поведения поставщиков, барьеры входа в отрасль, угрозы замены продуктов и услуг, законодательные акты и прочее, т. е. именно те факторы, которые определяют привлекательность, прибыльность и другие характеристики отрасли.

Для оценки конкуренции в отрасли необходимо оценить пять основных сил, которые воздействуют на рынок .

Эти конкурентные силы определяют привлекательность отрасли и позиции данной фирмы в конкурентной борьбе в этой отрасли, а именно:

1. Появление новых конкурентов;
2. Угроза замены данного продукта новыми продуктами;
3. Сила позиции поставщиков;
4. Сила позиции покупателей;
5. Конкуренция среди производителей в самой отрасли.

В совокупности эти силы определяют предельный потенциал прибыли отрасли, который может колебаться от значительного до минимального. В (табл. 2) представлены факторы, входящие в каждую из сил, и которые необходимо оценить, чтобы знать уровень конкуренции на рынке.

Таблица 2 – Факторы, определяющие степень воздействия конкурентных сил на отрасль

Силы	Факторы
Угроза появления новых конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие барьеров входа (лицензии, патенты, авторские права, и т. д.);</li> <li>• стартовые затраты для новых игроков;</li> <li>• доступ к дистрибуции;</li> <li>• преимущества в себестоимости;</li> <li>• ожидаемые ответные действия старых игроков;</li> <li>• реакция правительства и/или других регуляторов рынка;</li> </ul>
Зависимость от поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сравнение стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения компании;</li> <li>• степень дифференциации сырья и исходных материалов;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество поставщиков;</li> <li>• сравнение концентрации поставщиков и концентрации компаний;</li> </ul>
Зависимость от потребителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• концентрация потребителей к уровню концентрации компаний;</li> <li>• степень зависимости от существующих каналов дистрибуции;</li> <li>• количество потребителей;</li> <li>• сравнение стоимости переключения потребителя и стоимости переключения компании;</li> <li>• доступность информации для потребителей;</li> <li>• ценовая чувствительность потребителей;</li> </ul>
Угроза появления товаров-заменителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей;</li> <li>• сравнение цены и качеств продуктов-заменителей;</li> <li>• стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя;</li> <li>• уровень восприятия дифференциации продукта;</li> </ul>
Уровень конкуренции в отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество конкурентов;</li> <li>• темпы роста рынка;</li> <li>• барьеры входа в отрасль;</li> <li>• барьеры выхода из отрасли;</li> <li>• отличительные черты конкурентов;</li> <li>• уровень затрат конкурентов на рекламу;</li> <li>• амбиции первых лиц и акционеров конкурентов;</li> <li>• динамика спроса на товар;</li> </ul>

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, потому что влияют на цены, диктуемые фирмами, их расходы, а также размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли.

Знание этих основных источников конкурентного давления обеспечивает прочный фундамент для стратегического плана действий. Оно позволит выявить сильные и слабые стороны компании, дать четкое обоснование позиционирования компании в своей отрасли, понять, в каких областях стратегические изменения дадут наивысший положительный эффект, и определить потенциальные возможности и факторы угрозы для компании в конкретной отрасли.

Второй этап – выявление фактически существующих конкурентов и предварительный анализ их деятельности. Для выявления существующих конкурентов используется огромный арсенал средств и методов маркетинговых исследований, основными из которых являются:

– опрос менеджеров по сбыту и другого персонала собственного предприятия;

- анкетирование потребителей;
- наблюдение в точках продаж;
- анализ вторичных источников информации.

Целью всех этих методик является получение ответа: какие компании, по мнению покупателей, способны предоставить товары и услуги, заменяющие ваши [9, с. 316].

После выявления всех существующих конкурентов базовой компании необходимо осуществить предварительный анализ их деятельности, что позволит распределить компании по группам и выделить приоритетных соперников, на которых в дальнейшем будут сосредоточены конкурентные атаки. Анализируются цены и ассортимент конкурентов, каналы распределения и рекламная активность и др. Информацию обо всех существующих конкурентах и их специфические индивидуальные особенности в различных сферах деятельности необходимо заносить в специально созданную базу данных, которая впоследствии поможет ранжировать всю совокупность конкурентов по степени важности и приоритетности.

Третий этап – определение приоритетных и второстепенных конкурентов. После предварительного анализа конкурентов, всех можно разбить на группы: лидеры рынка, претенденты на лидерство, последователи и нишеры.

Лидеру рынка принадлежит наибольшая доля рынка определенного продукта. Претенденты на лидерство стремятся занять лидерские позиции и сместить своих конкурентов, отняв определенную долю рынка. Последователь – компания, которая стремится сохранить свою долю рынка.

Компания, оперирующая в нише, обслуживает небольшие сегменты рынка. Если компания проникла в одну из групп, ее члены становятся основными конкурентами, и она может достичь успеха лишь при условии, что ей удастся добиться некоторых стратегических преимуществ перед этими крупными конкурентами.

После этого переходим к четвертому этапу – углубленному анализу деятельности приоритетных конкурентов. Когда важнейшие конкуренты выбраны, задача базовой компании – действительно хорошо их узнать.

Составляется некое конкурентное досье, где оцениваются [32, с.376]:

- численность и состав персонала фирмы-конкурента;
- детальная организационная структура фирмы-конкурента;
- финансовое состояние фирм-конкурентов;
- технологии и особенности производства продукции;
- сегмент, обслуживаемый конкурентом, и его доля на рынке;
- подробная информация об имеющемся ряде товаров, включая их качество и цены;
- информация о рекламе и стимулировании сбыта, уровне затрат, капиталов, времени, о выборе средств;
- данные об основных поставщиках и др.;

С помощью собранной информации мы сможем определить конкурентные преимущества соперников, их сильные и слабые стороны, тенденции развития, их ценовую и товарную политику и их поведение на рынке.

Пятый этап – оценка возможностей и угроз со стороны существующих конкурентов. Выявление слабых и сильных сторон деятельности конкурентов представляет собой конечный итог исследования конкуренции на рынке. Выявленные недостатки в деятельности конкурентов используются для разработки собственной конкурентной стратегии. Знание того, что действительно хорошо делают конкуренты, предостерегает от соревнований на этом поле и влияет на принятие решений о перенесении усилий в другом направлении.

Собранная и проанализированная информация в период проведения конкурентного исследования поможет понять в чем недостатки и преимущества конкурентов. Также сюда привлекается дополнительный

инструмент изучения конкурентного рынка – это PESTLE-анализ.

Оценка и сопоставление угроз и возможностей, сильных и слабых сторон проводится помогает фирме ясно видеть стратегию своего дальнейшего развития, на что стоит направить свои силы и как действовать на рынке дальше.

#### **2.4. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

Выше было отмечено, что после разработки стратегии развития должны быть созданы условия ее практической реализации. Это требует решения комплекса задач, согласующихся с целями антикризисного развития, определения требуемых ресурсов, вовлечения персонала предприятия в планируемую систему мероприятий, изменения организационной структуры предприятия, перепроектирования бизнес-процессов.

Не входя в сущность многих традиционных направлений реорганизации, позволяющих решить задачи антикризисного управления, рассмотрим возможности такого сравнительно нового направления, как реинжиниринг бизнес-процессов. Оно представляет определенный интерес, как в научном плане, так и в практическом приложении.

Некоторые пытаются определить место РБП [6] как замену системы всеобщего качества или, в некотором роде, как расширение системы всеобщего качества. Это настолько далеко от истины, что ставит под сомнение знания и понимание или честность тех, кто делает такие утверждения, и требует небольшого пояснения. Печально, но тем не менее, факт, что деловые люди на западе) живут и думают, заглядывая вперед на чрезвычайно короткий период времени. Мы все осознаем, что это явление существует, мы понимаем ущерб, который оно наносит, и, несмотря на это, нам в большинстве случаев не удается выявить его суть.

Такое мышление порождает множество побочных эффектов, например, всегда найдется кто-то, кто будет делать деньги, создавая очередной популярный хит сезона и объявляя предыдущий устаревшим, несмотря на большой вред в долгосрочной перспективе, который он наносит этим многим доверчивым организациям.

Кроме того, существует слишком много менеджеров, которые видят продвижение своей карьеры в тактическом использовании нового управленческого мышления для своих личных целей.

Большинство новшеств в управленческом мышлении на протяжении многих лет терпели неудачу в некоторых компаниях, потому что их неправильно поняли, а затем неправильно внедрили и плохо использовали, но они остались, тем не менее, частью «хорошей управленческой практики». Слишком много организаций на Западе еще являются приверженцами этой практики, и пока это так, нам не удастся извлечь много пользы из методов, которые у нас имеются, а также из ресурсов, людских и других, которые мы используем. Успешные процессы внедрения Всеобщего качества используют большой диапазон инструментов и методов для достижения изменений и улучшений. Некоторые из них были «одолжены», другие специально разработаны для того, чтобы соответствовать новым требованиям и условиям. Новые методы, помогающие организациям справляться со своими проблемами и использовать свои возможности, появляются постоянно, и РБП – скорее один из таких методов, чем что-то, заменяющее «зонтик».

Если в организации уже внедрен процесс изменений, например такой, который работает в течение относительно долгого периода – пять или более лет, он должен иметь солидную инфраструктуру и использовать набор инструментов и методов в ходе своей обычной работы. В этом случае добавление нового метода в рамках уже существующих не представляет особой сложности.

Проблемы, требующие вмешательства руководства, возникнут, если применение нового метода серьезно задевает не писаную культуру

организации. Если, например, формальная или неформальная культура организации заключалась в привлечении персонала к процессу повышения уровня занятости, то на РБП будут смотреть как на угрозу этой культуре, которая способна разрушить весь процесс, если только РБП не будет внедряться с чрезвычайным умением и осторожностью.

В свою очередь, организация, в которой не существует формального процесса и которая хочет приступить к РБП, должна осознавать, что пока не будет развита качественная инфраструктура, единственным ожидаемым результатом будет всплеск энтузиазма и кажущийся прогресс, за которыми последует быстрый спад и вынесение приговора проекту как очередной менеджерской выдумке, годной только на свалку.

Требуемая инфраструктура включает в себя различные составляющие культуры организации, которые являются частью лучших сложившихся процессов изменений. Сюда относятся набор стандартов поведения и четко очерченная миссия. Эти разработанные документы должны быть понятны, они должны использоваться каждый день сотрудниками на всех уровнях. Инфраструктура требует также постоянной заботы о здоровье организации, ее структуры, способа управления, процесса передачи информации, степени реальной ориентации на заказчиков (как на внутренних, так и на внешних) и, наконец, степени профессионального авторитета, существующего между различными уровнями сотрудников.

Не было еще ни одного успешного процесса изменений, который опирался бы только на один инструмент или метод, и вряд ли такие примеры появятся. Мир всегда был слишком сложным для этого, а теперь он еще более сложен. Организациям, еще не начавшим у себя процесс изменений и желающим использовать РБП, придется осознать, что им потребуются и другие методы для выполнения работы там, где РБП не подходит и не претендует на это. Они должны также признать, что всегда лучше иметь доступ к полной модели при рассмотрении всего процесса изменений в приложении к своей организации. РБП несомненно является эффективным



процессом, который вызывает чувство восхищения и вознаграждает при правильном применении. Для этого необходимо понимание точной природы метода и его требований к новому способу мышления. Кроме того, требуются способность видеть, действительно ли РБП соответствует общему процессу изменений и развития, а также внимательное, опытное управление РБП, дабы избежать многих ловушек. Если у нас хватит сил и умения выполнить все это, то перед нами открываются огромные возможности при условии, что мы грамотно используем РБП.

Реинжиниринг определяется как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов (БП) предприятия для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях : стоимости, качестве, услугах и темпах развития . Необходимо определиться какими возможностями обладает реинжиниринг, как один из возможных инструментов вывода предприятия из кризисного состояния. Система антикризисного управления работает эффективно, когда обеспечивает гибкость и адаптивность управления, реализует склонность к усилению неформального управления, обеспечивает поиск эффективных форм управления и снижение централизации для оперативного реагирования на возникающие ситуации.

Основными посылами вывода предприятия из кризисного состояния являются следующие:

- Ограниченность времени, определяемая 12 месяцами (с возможным продлением процедуры до 18 месяцев).
- Необходимость получения существенных результатов в улучшении экономической деятельности предприятия в указанные ограниченные сроки.
- Ограниченность ресурсов предприятия.

Основной задачей реинжиниринга является фундаментальное переосмысление и радикальное изменение существующей работы для получения резких изменений в экономическом состоянии предприятия.

Основные свойства системы антикризисного управления, первая и вторая посылки полностью согласуются с основной задачей реинжиниринга, третья посылка входит в некоторое противоречие, связанное с тем, что радикальные изменения требуют достаточных ресурсов.

Однако оно может смягчаться путем правильного и ограниченного выбора процессов, подвергаемых реинжинирингу, исходя из достаточности имеющихся ресурсов. Для этого можно воспользоваться следующими рекомендациями М. Хамера:

- Необходимо выбирать те процессы, которые в наибольшей степени беспокоят предприятие.
- Выбирать процессы, которые являются жизненно важными для потребителей продукции и центральными для предприятия.
- Выбирать процессы, реинжиниринг которых имеет хорошие шансы на успех.

В настоящее время существуют два методологических подхода к реинжинирингу. Первый, сформулированный его основателем М. Хаммером, предполагает полную реорганизацию предприятия, отбрасывая старые бизнес-процессы, как отжившие и не обеспечивающие должной эффективности, и создавая новые, как бы с «чистого листа». После того как предприятие провело реинжиниринг своих процессов, они должны поддерживаться и улучшаться, что требует новых целей и новых усилий для их достижения. Обычно эти цели значительно скромнее, чем цели реинжиниринга, и работа, требующаяся для их достижения, не имеет значительного влияния на эффективность работы предприятия. Эта работа по изменению компании локальна и не охватывает весь бизнес. Однако усовершенствование бизнес-процессов должно продолжаться, так как это очень важно для всего предприятия в «беге на длинную дистанцию».

Т. Давенпорт для того, чтобы описать различие между усовершенствованием и реинжинирингом бизнеса, использовал следующую систему различий между усовершенствованием и реинжинирингом бизнеса.

Видно, что реинжиниринг бизнес–процессов осуществляется один раз в течение нескольких лет. После завершения реинжиниринга предприятие становится объектом для усовершенствования. Сопоставление различий также показывает, что усовершенствование осуществляется внутри одного подразделения (функции), в то время как реинжиниринг касается всего предприятия. Большинство каждодневных усовершенствований выполняется отдельными исполнителями в конкретных подразделениях, т.е. усовершенствование выполняется снизу–вверх, в то время как реинжиниринг может быть реализован только сверху–вниз, т.е. по указанию и под управлением высшего руководства предприятия.

Другой интересный аспект заключается в том, что при усовершенствовании используются средства статистического управления, объясняющие и минимизирующие источники изменений. Эти средства не могут быть приспособлены к большим изменениям, характерным для реинжиниринга.

Поэтому при реинжиниринге используются более мощные средства – информационные технологии. К недостаткам реинжиниринга надо отнести его сложность, определяемую большой неординарностью работ по изменению бизнес- процессов, требующих наличия персонала очень высокой квалификации, требующих значительных затрат на выполнение работ и значительного времени, что в условиях антикризисного управления является дефицитом.

Второй подход в виде «легкого»[4] реинжиниринга был сформулирован позже Т. Дейвенпортом. Предлагается на основе тщательного изучения эффективности и нереализованности «прошлых» бизнес-процессов произвести их перепроектирование в более мягкой форме с меньшими ресурсными и временными затратами. Недостатком такого подхода является интуитивное желание только улучшать существующие процессы, забывая о том, что многие из них безнадежно устарели и требуют новых подходов.

Одной из наиболее эффективных форм обновления продукции и технологии является рыночная форма научно-технологического обмена. Её суть состоит в том, что лабораторные разработки, выполненные в наукоёмких отраслях, поступают на рынок «ноу-хау», где их покупают производители продукции. Такой подход приводит к революционным изменениям в технологии и технике различных товаров. В качестве примера можно привести изменения в ЭВМ, часах, аудио- и видеотехнике в результате появления принципиально новой элементной базы. Для характеристики этого явления американский учёный Элвин Тоффлер в 70-годы ввёл специальный термин - «футурошок» (шок будущего), под которым понимается разрушительный процесс, возникающий в фирмах из-за воздействия слишком больших перемен за короткое время. Не все фирмы в равной мере подвергаются воздействию НТП. Тем не менее, в рамках стратегического планирования они должны определить, какие факторы в технологической среде могут привести к созданию - «футурошока», который может явиться причиной ликвидации предприятия. «Мягкий» реинжиниринг предполагает, что перепроектирование бизнес-процессов не вызовет «футурошока».

С точки зрения использования реинжиниринга в качестве инструмента для решения задач антикризисного управления, больший интерес представляет «мягкий» реинжиниринг с его более умеренными требованиями к ресурсам. В дальнейшем ориентация идет именно на этот вид реинжиниринга. Как показывает опыт, не все проекты по реинжинирингу заканчивались успешно.

Предприятие должно быть готовым к использованию такой инновационной технологии. Это относится к «человеческому фактору»: руководство предприятия, веря в конечный успех, должно твердо и умело руководить проектом реинжиниринга, а остальной персонал должен понимать его необходимость и знать, что использование его методов и средств, в практической деятельности приведет к конечному положительному результату. Кроме такого понимания персонал должен обладать

практическими знаниями в области реконструирования бизнеса, умения его планировать с выделением локальных задач, решая которые можно добиться осязаемых результатов. Это укрепляет веру в успех и мобилизует на поиск оригинальных решений, которые и являются основой реинжиниринга.

Эффективность реинжиниринга зависит от поддержки в виде используемых информационных технологий. Так как для реинжиниринга необходима разработка моделей существующего (обратный инжиниринг) и перспективного (прямой инжиниринг) бизнеса, то целесообразно применение соответствующих CASE- средств и компьютерных систем, обеспечивающих многовариантное проектирование и оптимизацию. В целом, риск, связанный с проектом реинжиниринга, снижается, если предприятие к началу его реализации обладает определенной готовностью продуктивно использовать основные идеи. В первую очередь, это относится к стилю взаимоотношений в коллективе, изменение которого требует значительного времени, во вторую – к общему уровню информационной культуры персонала, степени освоенности современных информационных технологий.

Оздоровляющее воздействие реинжиниринга на показатели работы и экономическое положение предприятия, находящегося в кризисной ситуации, должно усиливаться тем, что используется эффект повышения конкурентоспособности предприятия и производимой им продукции. Практически это осуществляется следующим образом. На стадии обратного инжиниринга, когда производится критическая оценка состояния предприятия и, в частности, определение уровня эффективности существующих бизнес-процессов, в качестве одного из основных оценочных показателей используется интегральный индекс конкурентоспособности бизнеса или частные индексы конкурентоспособности товара и предприятия. В числе действующих оставляются те бизнес-процессы, которые обладают достаточным запасом конкурентоспособности и не потеряли своей перспективы.

Наряду с этим путем перепроектирования создаются новые бизнес-процессы, которые также должны пройти соответствующую проверку на конкурентоспособность. Окончательный вывод о целесообразности их использования можно сделать после того, как станет ясным их мультиплицированный эффект, в приложении к основным экономическим показателям предприятия. В первую очередь представляет интерес воздействия новых бизнес-процессов на показатели ликвидности и обеспеченности собственными средствами.

Анализ практики реинжиниринга предприятий позволяет сформулировать ряд основных положений, снижающих уровень риска внедрения реинжиниринга:

- Руководителем проекта реинжиниринга должен быть высококвалифицированный менеджер высокого должностного ранга, который реализует проект «сверху-вниз», используя при необходимости административный ресурс.
- По возможности избегать узкой постановки задачи, которая может быть следствием ограниченности имеющихся ресурсов у предприятия. Такая «усеченность» всех или большинства задач реинжиниринга в разрезе проекта в конечном итоге трансформирует саму идею реинжиниринга и может привести к негативному результату. Узость постановки задачи можно в определенных случаях объяснить согласием, довольствоваться малым, не производить радикальных организационных изменений на предприятии.
- Реинжиниринг в первую очередь ориентирован на бизнес-процессы. Поэтому основное внимание акцентируется на них, а не на сопутствующие технологические процессы.
- Исполнители проекта реинжиниринга должны быть мотивированы на достижение положительного результата. При этом, возможно, придется преодолевать сопротивление персонала, недовольного достаточно радикальными изменениями, желанием затянуть их сроки, отказаться от наиболее болезненных преобразований и т.д.

Объектами реинжиниринга являются процессы, которые можно подразделить на внешние (связанные с внешним окружением предприятия) и внутренние. Товары, производимые предприятием, проходят через все этапы их жизненного цикла, начиная от маркетингового определения потребности в них и, заканчивая утилизацией. Процессы формируются под производимые товары.

Традиционно большее внимание обращается на товары, как на о вещественные результаты деятельности. Однако товары и процессы должны формироваться в тесной взаимосвязи. С точки зрения менеджмента качества именно качество процессов предопределяет будущее качество самих товаров.

Внутренние бизнес-процессы предприятия связаны с наличием клиентских отношений. Внутренними клиентами являются ограниченно самостоятельные структурные подразделения предприятия, которые, согласованно взаимодействуя между собой, обеспечивают достижение его конечных целей.

*Оценка факторов успешной реализации реинжиниринга для предприятия, находящегося в кризисном состоянии.* Для руководителя такого предприятия при принятии решения об использовании реинжиниринга в качестве инструмента вывода из кризисного состояния очень важно оценить возможности предприятия, которые позволят достичь требуемого результата. Целесообразность такой оценки связана с тем, что не всегда зарубежные технологии управления успешно реализуются в условиях российской экономики, отошедшей от прежних планово-административных принципов, но еще не пришедших полностью к принципам рыночной экономики. Положение усугубляется и внешними факторами, оказывающими отрицательное влияние на развитие реального сектора экономики. Поэтому в определенных случаях реинжиниринг, несмотря на свои преимущества, целым рядом предприятий не может быть использован в качестве инструмента антикризисного развития. Рассмотрим анализ основных факторов, которые могут создать препятствия для использования реинжиниринга.

*Фактор организации работ*[4]. Так как основным объектом реинжиниринга являются процессы, то это требует коренного изменения традиционной организационной структуры предприятия, ориентированной на функциональный подход, и ее замены на организацию команд, ориентированных на процессный подход.

Можно указать трудности, с которыми может столкнуться предприятие в данном случае:

- Отказ от существующей организационной структуры, и полное ее перепроектирование, в связи с внедрением процессного подхода. При этом ликвидируются обычные отделы и бюро, которые заменяются командами исполнителей различных сквозных процессов, таких как разработка товара, его изготовление, продажа и т.д. Если конечные результаты реинжиниринга окажутся отрицательными, то повторной реорганизации, связанной с возвратом к прежней организационной структуре, предприятие по экономическим причинам может не выдержать.
- В организационной структуре предприятия уменьшается количество вертикальных звеньев, и она становится более горизонтальной. На основном горизонте работают процессные команды с необходимостью координации работ между ними. Команды горизонтального уровня, количество которых может быть значительным, имеют большую независимость при принятии решений и это может усложнять координацию их совместной работы.

*Фактор менеджмента организации.* Значительно изменяются функции менеджеров с усилением значимости планирования и рациональной организации работ.

При этом могут возникать следующие трудности:

- Не все наши предприятия, особенно промышленные, в своей деятельности выделяют функции менеджмента в общей практической деятельности. На многих предприятиях менеджмент связывают только с работой по сбыту готовой продукции и рекламой. Реинжиниринг предусматривает четкое разделение функций менеджеров и специалистов (инженеров, аналитиков,



системотехников и др.). Такое общепринятое для «западной» экономики выделение менеджеров во всех сферах деятельности предприятия может вызвать определенные трудности на российских предприятиях, многие из которых еще не осознали практической полезности менеджмента.

– Традиционно в работе менеджера основной упор делается на контроль работ, сопоставление фактических результатов с контрольными плановыми показателями, определение рассогласования между ними и выработка управляющих воздействий, призванных стабилизировать работу. При реинжиниринге, когда командам по процессам предоставляется большая самостоятельность, значимость контрольных функций существенно понижается и возрастает роль менеджера как умелого планировщика работ, искусного их организатора и помощника практическим специалистам. Его основной задачей становится минимизация объема работ, их ресурсное обеспечение и оптимизация сроков разработки. Трудности в данном случае могут возникнуть с подбором высококвалифицированных менеджеров, знакомых с широким спектром практических работ, которые выполняются в командах.

– Изменяется роль руководства в менеджменте. Руководители предприятия от роли администраторов должны перейти к роли лидеров, не оказывая при этом прямого воздействия на процессные команды, обладающие большой самостоятельностью. Выступая в качестве лидеров, руководители должны повысить эффективность работ в командах, в частности обеспечивая мотивацию участников групп. Трудности практической реализации начинаются с того, что руководители должны быть высококвалифицированными менеджерами, а это имеет место далеко не всегда. Для лидерства необходимы не только личные качества, но и отличное знание тех работ и процессов, которые составляют основу жизнедеятельности предприятия. Здесь тоже могут быть сложности, усугубляемые амбициозностью руководителя, который не адекватно оценивает свои способности и желает подчинить работу команд своей воле. Это в лучшем

случае может снизить эффективность работы процессной группы, а в худшем – полностью дезорганизовать ее деятельность.

*Фактор персонала предприятия.* Для успешного проведения реинжиниринга необходим подбор квалифицированного персонала, к которому предъявляются ряд дополнительных требований. Так как процессный подход базируется на перепроектировании сложных многофакторных процессов разработки изделий, их производства, продвижения и реализации, то специалисты в группах должны обладать универсальными знаниями многих практических дисциплин. Спектр этих дисциплин зависит от реализуемых в группе процессов, их сложности и специфики. В то же время, учитывая периодичность проведения реинжиниринга на предприятии, перепроектируемые процессы могут изменяться, что требует корректировки знаний и умений специалистов групп. Это может вызвать специфичные трудности:

- Трудности подбора специалистов по соответствию их профессиональных знаний и умений решаемым задачам повышенной сложности.
- Так как в процессных группах исполнителям предоставляется большая самостоятельность в принятии решений, то исполнители должны быть готовы к этому вместе с повышенной ответственностью за конечные результаты работ. К сожалению не всем исполнителям такая постановка вопроса нравится.
- Постоянному поддержанию высокого профессионального уровня исполнителей. Не всегда это может быть обеспечено за счет переобучения. В ряде случаев необходимо глубокое обучение новым оригинальным процессам с возможной стажировкой для приобретения практических навыков. Это может вызывать трудности, определяемые финансовым положением предприятия.

*Фактор информационных технологий.* Успешность реинжиниринга в значительной степени зависит от уровня информационной готовности предприятия. Эффективность перепроектирования процессов можно

обеспечить только на основе использования современных информационных технологий создания и продвижения товара к потребителю.

Здесь можно выделить общеизвестные трудности:

- Отсутствие общей идеологии автоматизации предприятия, которая должна вытекать из стратегии его развития. Следствием этого является недооценка значимости работ по автоматизации, недостаточное их материальное обеспечение, не комплектность средств ЭВМ, недостаточность соответствующего программного обеспечения.
- Неудовлетворительная информационная подготовка персонала. Так как реинжиниринг предполагает широкое привлечение персонала к решению его задач, то степень подготовленности персонала по глубине и по охвату задач информатизации должна быть достаточной. По каждому из четырех вышеприведенных факторов реинжиниринга может быть определена степень риска, которая для предприятий различна. Оценивая общий риск, предприятие решает вопрос о возможности практического использования реинжиниринга, как средства его вывода из кризисного состояния. Уточним некоторые терминологические определения, которые будут использоваться в дальнейшем. Объектами управления, при реинжиниринге, являются бизнес-процессы или бизнес-системы, на которые направлены управляющие воздействия.

Субъекты – это элементы бизнес-системы или ее окружения, которые вырабатывают управляющие или другие воздействия. Прецедент, в отличие от обычного понятия «процесс» характеризуется тем, что это процесс в том виде, каким его желает видеть клиент, т.е. процесс, адаптированный к конкретной среде и обстановке[4].

Основные стадии реинжиниринга приведены. Инжиниринг бизнеса представляет собой множество методик, используемых для проектирования бизнеса, удовлетворяющего заданным целям компании.

Эти методики включают:

- пошаговые процедуры для проектирования бизнеса;

- систему обозначений (язык), описывающую проектирование бизнеса;
- эвристики и прагматические решения, позволяющие измерить степень соответствия спроектированного бизнеса заданным целям.

Итак, инжиниринг бизнеса направлен на организацию коммерческого предпринимательства на конкурентоспособной основе. На первый взгляд здесь нет ничего нового. Предприниматели всегда стремились к конкурентоспособности. Однако только реинжиниринг предусматривает новый способ мышления – взгляд на построение компании как на инженерную деятельность. Предприятие рассматривается как нечто, что может быть построено, спроектировано, или перепроектировано в соответствии с инженерными принципами.

Сама мысль о том, что можно более эффективно участвовать в конкурентной борьбе, если при проектировании своей компании будут использоваться принципы современной инженерии – принципы, основанные на четко организованных процессах, – является революционной. Ниже будет показано, что риск при проведении инжиниринга достаточно велик, но те улучшения, которых можно добиться с помощью новых способов мышления, оказываются кардинальными. Под «кардинальными» понимают улучшение на порядок – по крайней мере в 10 раз; это не менее чем 90%–ное сокращение стоимостных или временных затрат либо 90%–ное повышение качества, а не 10%–ное улучшение этих показателей .

Реинжиниринг ничего не принимает на веру. Реинжиниринг не начинается с предположений или чего–нибудь заданного. Проводя реинжиниринг, надо так формулировать задачи, чтобы в них неявно не содержалось предположений о процессе. Так, например, задача «Как более эффективно выполнить проверку пользовательского кредита?» содержит предположение, что надо осуществлять проверку кредита. Хотя во многих случаях цена проверки может превосходить потери, являющиеся следствием отсутствия проверки. Итак, реинжиниринг начинается с того, что предприятие делает, (сначала это делает и затем концентрируется на том, что должно быть).

Рассмотрим описание основных стадий реинжиниринга.

На первой стадии[4] постановки целей необходимо, исходя из совокупного влияния внешних и внутренних факторов, определить, почему предприятие занимается выпуском именно *такой* продукции, используя именно *такую* технологию, осуществляет эту деятельность именно в *таких* организационных рамках ?. После детального анализа и получения ответа на эти вопросы можно поставить более кардинальный вопрос: каким должно стать предприятие, чтобы наилучшим образом соответствовать требованиям клиентов, используя для этого благоприятные возможности внешней среды, эффективно реализуя внутренние факторы собственного производства; каким образом обеспечить выход предприятия из кризисного состояния в установленные сроки? Для ответа на эти вопросы и, в конечном итоге, формирования целей предприятия необходим мониторинг конкурентной среды предприятия с последующим экспресс-анализом его экономической деятельности. Конечной целью первой стадии реинжиниринга является формирование описательной модели обновленного предприятия, которое выводится из кризисного состояния. На первой стадии реинжиниринга решается вопрос о том, какие из «старых» процессов оставить, и каким образом преобразовать неэффективные бизнес-процессы в новые, чтобы получить конечный результат, в виде сокращения стоимости продукта или услуги, сокращения времени их создания, повышения их качества и полезности, улучшения управляемости процессами и т.д. На этой стадии в общем виде оценивается возможность радикального улучшения экономического положения предприятия, используя возможности конкурентоспособности и повышения эффективности бизнеса в целом. Описание целей (ЦИ) реструктурируемого предприятия включает обоснование преимуществ перепроектируемых бизнес-процессов перед существующими, описание обычных и информационных технологий, на которых базируются бизнес-процессы, анализ факторов успеха и факторов риска, свойственных рассматриваемому проекту реинжиниринга.

*На второй стадии (обратный инжиниринг) формируются описательные модели существующего предприятия двух видов: внешняя модель (вид предприятия в с точки зрения внешней среды) и внутренняя модель (вид предприятия изнутри). Эти модели имеют самостоятельное значение даже вне зависимости от того, будет ли проводиться реинжиниринг или нет, так как вскрывают «узкие» места предприятия и имеющиеся резервы. В то же время они являются как бы отправной точкой для реинжиниринга бизнеса. Обратный реинжиниринг реализуется на двух этапах:*

Прецедентное моделирование существующей хозяйственно-экономической деятельности предприятия во внешнем представлении с созданием (П-модели)[5], позволяющей определить наиболее важные процессы (прецеденты), подвергаемые реинжинирингу. Объектное моделирование с созданием объектной (О-модели) внутреннего представления текущего состояния предприятия, позволяющей выявить объекты хозяйственно-экономической деятельности предприятия с их описанием. Различают идеальную (О-модель), с помощью которой осуществляется поиск «хороших» объектов реинжиниринга, их описание, «привязка» к функциональным подразделениям выводимого из кризиса предприятия, описание выполняемых работ и их проверок. Реальная (О-модель) – это скорректированная (О-модель), учитывающая распределенность бизнес-процессов, этапность их внедрения, компетентность персонала и др.

Наиболее полными являются многоуровневые модели бизнеса, начинающиеся с уровня ресурсов, включающие моделирование инфраструктуры, уровень общих бизнес-объектов и заканчивающиеся уровнем бизнес-системы.

*На третьей стадии создаются модели нового бизнеса (прямой инжиниринг). Одной из наиболее ответственных и сложных работ этого этапа является построение (П-модели) с выявлением тех бизнес- процессов (прецедентов), которые будут предлагаться для реализации на предприятии в*

ходе реинжиниринга и которые позволят улучшить экономическое состояние предприятия.

При их определении учитывается ряд рекомендаций:

- Предлагаемый бизнес-процесс должен быть достаточно прост с точки зрения понимания его сущности и управления им.
- Бизнес-процесс должен быть не очень сложным и требовать для своего выполнения минимального количества персонала. Это позволяет уменьшить количество передач дела из рук в руки, что сокращает потери времени.
- Предлагаемые для реализации новые бизнес-процессы должны повышать реальную стоимость создаваемого продукта для клиента по сравнению с существующим положением.
- Новый бизнес-процесс должен обладать свойством адаптируемости к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.
- Полномочия персонала, используемого для осуществления бизнес-процесса, должны быть достаточными для принятия принципиальных решений и ответственности за конечные результаты.
- Описание новых бизнес-процессов должно быть простым и включать описания взаимосвязи с другими смежными бизнес-процессами, другими субъектами среды, давать альтернативные возможности реализации процессов. После этого осуществляется детальная проверка рассматриваемого бизнес-процесса. На этом же этапе описываются объекты новых бизнес-процессов (БП). Они включают объекты внутренней и внешней среды предприятия. Для внутренних (БП) - это исполнители, реализующие заданные функции этого процесса и находящиеся в клиентских отношениях. Для внешних (БП) – это внешние клиенты, поставщики, конкуренты и др. При объектном (О-модели) моделировании описываются работы, составляющие сущность бизнес-процессов, в виде потоков событий.

На этапе прямого реинжиниринга определяются возможности использования программных инструментальных комплексов, используемых в качестве интеллектуальной поддержки реинжиниринга. В определении

реинжиниринга делового процесса ключевым является слово «процесс» в контексте «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов». Перепроектирование процессов становится возможным, как правило, благодаря использованию информационных технологий (ИТ). М.Хаммер и Дж.Чампи выразили значимость ИТ для реинжиниринга в виде следующих утверждений. Предприятие, которое не может изменить свое мышление с дедуктивного на индуктивное, не готово к проведению реинжиниринга. Предприятие, которое ставит знак равенства между технологией и автоматизацией, не готово к проведению реинжиниринга. Предприятие, которое сначала ищет проблемы, а затем для их решения подыскивает технологии, не готово к проведению реинжиниринга.

Использовать возможности информационных технологий необходимо, чтобы обучить менеджеров предприятия мыслить индуктивно, а не дедуктивно, как они привыкли (М.Хаммер и Дж.Чампи используют термины «дедуктивный и индуктивный» не в строгом смысле, однако суть их рассуждений верна) . По М.Хаммеру и Дж.Чампи дедуктивное мышление, традиционно используемое менеджерами, состоит в следующем: менеджеры определяют проблему (проблемы), а затем ищут и оценивают различные способы решения этой проблемы. Однако при реинжиниринге надо использовать индуктивное мышление, т.е. способность сначала распознать эффективное решение, а затем искать проблемы, которые оно может разрешить. Действительно во всех примерах успешного проведения реинжиниринга, предприятия первоначально решали одну проблему, а затем понимали, что для успеха необходимо переформулировать исходную проблему. Компания Ford первоначально видела проблему так: найти метод более быстрой обработки накладных, требующий при этом меньше людей, но решение состояло в том, чтобы вообще отказаться от накладных. Компания IBM Credit первоначально видела проблему так: ускорить передачу информации между специалистами различных групп, но решение состояло в



том, чтобы заменить всех специалистов одним человеком, имеющим доступ к экспертной системе с базой данных, т.е. отказаться от передачи информации между специалистами.

Основная ошибка большинства предприятий в том, что они рассматривают (ИТ) через призму существующих процессов. Они формулируют проблему следующим образом: «Как использовать новые технологии, чтобы улучшить то, что мы сейчас делаем?», т.е. компании хотят решить свои проблемы, автоматизируя существующую деятельность. Однако оказывается, что простое наложение (ИТ) на существующие деловые процессы не приводит к истинной трансформации бизнеса и даже наоборот может блокировать процесс перестройки, сохранив прежние способы ведения дел. Компании должны формулировать проблему иначе: «Как с помощью новой технологии делать то, что мы еще не делали?»

Реинжиниринг – это использование самых последних информационных технологий для достижения совершенно новых деловых целей[6].

Например, ценность мини-компьютеров, а затем и персональных компьютеров заключается не в том, что они делают то же, что и большие машины, а в том, что они породили целый класс новых приложений. Аналогичная ситуация с телеконференциями. Ожидалось, что они приведут к снижению числа командировок и экономии дорожных расходов. Однако на самом деле их воздействие в этой области оказалось незначительным, поскольку необходимость в личном контакте преобладает. Ценность телеконференций в том, что они меняют стиль работы, а не уменьшают ее стоимость и дают эффект при использовании в целях обучения, для проведения коротких еженедельных совещаний. Естественно, что (ИТ) играют свою роль в изменении деловых процессов наряду с другими важнейшими факторами, определяющими стратегию развития бизнеса, – администрированием, ценовой политикой, технологическими инновациями и т.п.

Таким образом, современные (ИТ) позволяют радикально изменить бизнес–процессы и значительно улучшить основные показатели деятельности предприятия, что позволяет опередить конкурентов. Современные технологии продолжают развиваться, и поэтому те правила бизнеса, которые кажутся незыблемыми сегодня, могут устареть через год или ранее.

Необходимо понимать, что если Вы можете купить некоторую технологию, то это не самая современная технология. Действительно, до того, как технология становится доступной для покупателя, она апробируется разработчиком, т.е. он использует эту технологию для решения реальных задач. Предприятие не может сегодня «увидеть» технологию, а завтра начать ее использовать. Требуется время на изучение, на понимание того, где эту технологию целесообразно использовать, на популяризацию технологии внутри предприятия и на разработку плана ее внедрения. В общей сложности на это уходит около трех лет.

На основании вышеизложенного становится понятно, что роль (ИТ) в проведении реинжиниринга бизнес–процессов трудно переоценить, однако ошибочно думать, что (ИТ) – единственный существенный элемент для реинжиниринга. Для реинжиниринга используются такие современные разработки фирмы Lisp Machine Inc., как системы интеллектуального управления G2, G2 Disgnostic Assistant, системы реинжиниринга ReThink, BatchDesign, Kit . Недостатком этих комплексов для российских предприятий является их относительная дороговизна и необходимость информационной готовности предприятий к их освоению.

*На четвертой стадии производится внедрение реинжиниринга.* Сложность этого процесса заключается в том, что необходимо постепенно перейти на новые бизнес-процессы, не прерывая существующие. Это предполагает наличие определенной совместимости новых и старых процессов. Исполнители бизнес-процессов и клиенты должны понимать сущность реализуемых процессов и должны их принять.

### **3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ДАЛЬНЕЙШЕМУ РАЗВИТИЮ КОМПАНИИ ООО «Refan» НА ОСНОВЕ SWOT- АНАЛИЗА**

#### **3.1. Характеристика предприятия, как база данных для практического применения SWOT-анализа**

Компания зарегистрирована в 2008 году. На первом этапе деятельности спектр услуг, предоставляемых клиентам, ограничивался только парикмахерскими услугами. На сегодняшний день фирма расширила не только перечень услуг, но и перешла к работе с корпоративными клиентами.

ООО «Refan» стремится к максимальному удовлетворению широкого круга потребностей своих клиентов за счет предоставления услуг эталонного качества, создаваемых на основе эксклюзивных и передовых технологий профессиональной командой единомышленников, и считает своими основными ценностями формирование нового качества жизни, социальную ответственность, честное отношение к потребителям, партнерам и сотрудникам, эффективную работу и стремление быть лучшими в своей отрасли.

Не смотря на малочисленный коллектив в 18 человек, в сутки организация обслуживает до 80 клиентов.

Компания «Refan» предоставляет следующие услуги:

- консультация стилиста-парфюмера и создание индивидуальной парфюмерной композиции;
- подбор индивидуального косметического набора;
- доставка косметики и парфюмерии.

Ассортимент компании «Refan» представлен следующими видами продукции:

- косметика и средства ухода для лица/тела/волос;

- косметические органические масла;
- средства очищения/пилинга для кожи;
- продукты ручного мыловарения;
- розовая вода;
- парфюмерия на основе натуральных масел.

Фирмы, работающие на Томском рынке, предоставляющие аналогичный ассортимент:

1. «Л'Этуаль»;
2. «Эллипс»;
3. «Ile de Beaute»;
4. «Rive Goche»;
5. «Naturel».

По результатам проведенного анализа конкурентов, были выявлены те, которые представляют реальную угрозу ООО «Refan»:

1. Л'Этуаль;
2. Ile de Beaute».

Таблица 3. Сравнение салона «Refan» с конкурентами

<i>Метрика</i>	<i>«Refan»</i>	<i>«Л'Этуаль»</i>	<i>«Ile de Beaute»</i>
Время обслуживания клиента	4	4	5
Уровень обслуживания клиента	4	4	5
Ассортимент услуг	3	5	5
Качество произведенной продукции	5	5	5
Уровень цен на продукцию	5	5	5
Средняя оценка предприятий	4,2	4,6	5

Таким образом, можно говорить о разнородности обслуживаемых фирмой Refan сегментах.

Рассмотрим подробнее услуги предоставляемые компанией «Refan»:

- Консультация стилиста-парфюмера:

Парфюмер проводит мастер-классы и персональные консультации по подбору и нанесению ароматов, составляет индивидуальные парфюмерные композиции. Занимается смешением и совершенствованием уже существующих ароматов.

- Подбор индивидуального косметического набора:

Продавец-консультант, исходя из индивидуальных особенностей и потребностей клиента, собирает ему подходящий комплект средств ухода.

Доставка косметики и парфюмерии: осуществляется по городу по заказу.

Ассортимент, представляемый производителем компании «Refan» достаточно широкий и позволяет охватить широкую аудиторию.

В городе Томске представлена лишь часть предлагаемых производителем позиций.

Рассмотрим ассортимент в розничных точках города Томска:

- Гели для умывания лица
- Кремы для лица
- Розовая вода
- Розовое масло
- Маски для лица
- Кремы для рук
- Лосьоны для рук
- Шампуни для волос
- Кондиционеры для волос
- Маски для волос
- Кремы для тела
- Лосьоны для тела

- Скрабы для лица
- Скрабы для тела
- Дезодоранты для тела
- Гели для душа
- Соли для ванн
- Натуральное мыло ручной работы
- Парфюмерная линия (представлена 69 ароматами)

Все косметические средства марки «Refan» изготовлены на основе концентрированной розовой воды и розового масла. Сорт роз, из которых изготавливают розовое масло Damascena и является национальным достоянием Болгарии. Здесь находится знаменитая «долина роз». Розовое масло получают путем повторной дистилляции розовой воды. Розовую воду можно использовать как увлажняющее средство или как очищающий тоник. А болгарское розовое масло – экспортируется для многих косметических компаний с мировым именем. Оно давно уже стало признанным эталоном качества. Основная часть косметики, выпускаемой в Болгарии, изготавливается на основе лекарственных трав. Это – кремы и маски для лица, множество видов мыла и шампуней. Именно ориентация на природные богатства и использование натуральных компонентов являются отличительными особенностями болгарской косметики, которые объясняют ее целебные свойства. Понятно, что высокое качество натуральных косметических продуктов делают болгарскую косметику весьма популярной во многих странах, в том числе и в России. Натуральная косметика - это косметика, созданная на основе природных компонентов, которые являются источником здоровья, красоты, молодости и прекрасного настроения, поэтому такую косметику называют природной или живой косметикой.



Парфюмерные продукты компании «Refan» были разработаны совместно с французскими парфюмерами компании «Mane Fiste», которая более 100 лет поставляет ароматы для самых известных в мире производителей парфюмерии.

Существуют несколько типов парфюмерных продуктов «Refan», в зависимости от концентрации аромата и назначения:



- одеколон – содержит от 3% до 6% парфюмерной композиции в 70-градусном спирте. Предназначен для ароматизации и дезинфекции кожи, применяется как лосьон после бритья;
- туалетная вода – содержит от 7% до 15% парфюмерной композиции в 80 градусном спирте. Она предназначена для ароматизации;
- парфюмированная вода – содержит от 13% до 20% парфюмерной композиции в 85 градусном спирте. Парфюмерия фирмы «Refan» относится именно к этой группе.

Вся парфюмерия серии «Refan» изготавливается на основе высококачественного французского сырья – так называемого композита – с добавлением чистого виноградного спирта и натуральных масел в различных пропорциях. Благодаря оригинальной технологии составления запахов, которая является своего рода «ноу-хау» производителя, изделия серии «Refan» имеют очень благородную композицию и высокую степень стойкости. Парфюмированная туалетная вода серии «Refan» сохраняет свой запах на одежде 7 часов и более. Оригинальный имидж, высокое качество, широкий ассортимент привлекают к ней внимание широкого круга покупателей.





- Консультация клиентов

Умение общаться с покупателями, понимать все их потребности, находить решения для поставленной задачи, прогнозировать события и оптимизировать затраты, постоянно курировать все этапы цепочки выполнения заказа от его принятия до выдачи – всем этим занимаются консультанты магазинов.

Приведённые ниже факторы внешнего окружения оказывают «всеобщее» влияние на деятельность компании «Refan» как организации, и на её ближайшую конкурентную среду.

- Социальные.
  - ✓ низкий уровень доходов населения РФ в целом и Томского региона в частности, как не благоприятный фактор;
  - ✓ создание новых рабочих мест, как благоприятный фактор.
- Технологические.
  - ✓ Внедрение (использование) передовых технологий на базе современных компьютерных систем для исследования и разработки новой продукции. Этот фактор положительно влияет на организацию, позволяя ей повысить свою эффективность и привлекательность у потребителей.
- Экономические.

Нестабильная экономическая ситуация в стране также отражается и на состоянии предприятия. Имеется воздействие ряда неблагоприятных факторов:

- ✓ неблагоприятная кредитно-денежная политика правительства;
- ✓ постоянно изменяющаяся налоговая политика государства;
- ✓ нестабильность курса рубля.

- Экологические.

Экологическая ситуация в РФ также оказывает своё влияние на деятельность «Refan», имея в виду воздействие следующих неблагоприятных факторов:

- ✓ удорожание всех видов энергии и отсутствие энергосберегающих технологий;
  - ✓ угроза глобальных экологических катаклизмов;
- Политические.
- ✓ поддержка мировым сообществом реформ, осуществляемых в РФ;
  - ✓ признание РФ страной с рыночной экономикой.

Для того чтобы выжить и успешно развиваться в условиях конкуренции, компания должна следить за всеми изменениями на рынке: требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией. Формирование и анализ продуктового портфеля, а также определение маркетинговых стратегий должно происходить с учетом стратегических перспектив. Поэтому, как правило, процесс разработки маркетинговой стратегии предполагает прохождение определенных этапов. Вначале это исследования внешней среды (конкурентов, поставщиков, потребителей, и пр.), затем анализ существующей позиции и возможностей самого предприятия (технических, технологических, финансовых, сырьевых и пр.). Следующий этап - применение SWOT-анализа, который иначе называют еще матрицей первичного стратегического анализа. Это наиболее простой и доступный метод, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный реально помочь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии. Необходимо отметить, что SWOT-анализ - лишь один из возможных подходов к формированию стратегии предприятия. Наиболее полной картина будет, если в сочетании со SWOT-анализом менеджер попытается применить и другие методы стратегического планирования (сценарное планирование, матрицу БКГ и пр.).

### **3.2 ПРОВЕДЕНИЕ SWOT – АНАЛИЗА ООО «REFAN»**

Сравнивая компанию «Refan» с ее конкурентами, можно выделить ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

## Характеристика внутренней среды компании «Refan»:

### Сильные стороны:

- более образованное и динамичное молодое руководство и персонал;
- вопросы снабжения сырьем решаются более профессионально;
- удобное расположение;
- использование современных технологий и оборудования;
- хорошая репутация у потребителей;
- отлично отлаженная система менеджмента;
- появление новых технологий;

### Слабые стороны:

- достаточно высокая текучесть кадров;
- более высокие цены на продукцию;
- неэффективное использование рекламы;
- низкая заработная плата сотрудников;
- необходимость обновления основных фондов;
- маленькие производственные мощности;
- отсутствие маркетинговой деятельности.

## Характеристики внешней среды компании «Refan»:

### Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- подавление конкурентов за счет увеличения приверженности покупателей;
- увеличение доли рынка за счет увеличения производственных мощностей;
- расширение ассортимента и номенклатуры продукции;
- снижение издержек с целью снижения цен на продукцию;

### Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков;
- быстрое устаревание основных фондов;

- растущее конкурентное давление.

Для выработки стратегии позиционирования продукции необходимо учитывать данные ситуационного анализа - SWOT-анализ. Предварительно рассмотрев сильные и слабые стороны организации, составим матрицу SWOT для компании «Refan».

На основе проведенного SWOT- анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Компания находится на стадии активного развития и занимает неплохое положение на конкурентном рынке. Это обусловлено грамотной политикой менеджмента, гибкостью руководства, привлечением квалифицированного персонала, использованием новейших технологий. Компания постоянно расширяет спектр предоставляемых услуг. Стратегии дифференциации и диверсификации, применяемые руководством, позволяют фирме не терять на рынке занятую позицию, можно говорить даже о постоянном увеличении рыночной доли.
2. Не смотря на занимаемое положение на конкурентном рынке, в связи с низкой заработной платой и отсутствием возможности профессионального роста в компании имеет место высокая текучесть кадров. Следствием небольших помещений являются низкие производственные мощности, что влечет за собой установление высоких цен на продукцию. Так как сфера деятельности фирмы связана с высокими технологиями, существует необходимость постоянного обновления основных фондов. Так же борьбу с конкурентами и увеличение доли рынка затрудняет неэффективное использование рекламы и отсутствие маркетинговой деятельности на предприятии.

Таким образом, на основе проведенного анализа мной были предложены руководству следующие рекомендации, позволяющие повысить конкурентоспособность фирмы на рынке:

- в первую очередь компании необходимо начать активную маркетинговую деятельность;

- придерживаться выбранной стратегии дифференциации и диверсификации, позволяющими фирме не терять на рынке занятую позицию;
- изменить ценовую политику и уменьшить цены на продукцию, что можно сделать за счет увеличения производственных мощностей;
- так же, необходимо изменение политики заработной платы, с целью снижения текучести кадров;
- возможна работа с помощью торговых агентов, которые могут заключать договора с предприятиями;
- спонсирование общественных мероприятий, поможет фирме утвердить свои позиции;
- особое внимание необходимо уделить рекламе, выпускать ее в различных средствах массовой информации: на радио, телевидении, более продуктивно использовать печатную рекламу и конечно не отказываться от транспортной рекламы.

Оценка возможностей фирмы позволила нам построить многоугольник конкурентоспособности ООО «Refan» (рисунок 2). По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике рисунка 13 оценка проводилась по 10 факторам) использовалась 10 бальная шкала измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображенные на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для компании «Refan» и ее ближайших конкурентов: позволили провести анализ уровня их конкурентоспособности по следующим факторам: качество предоставляемых услуг; уровень цен; финансы компании; надежность поставщиков; состояние основных фондов; репутация фирмы среди клиентов; рыночная доля фирмы; маркетинговая деятельность и реклама организации; ассортимент.

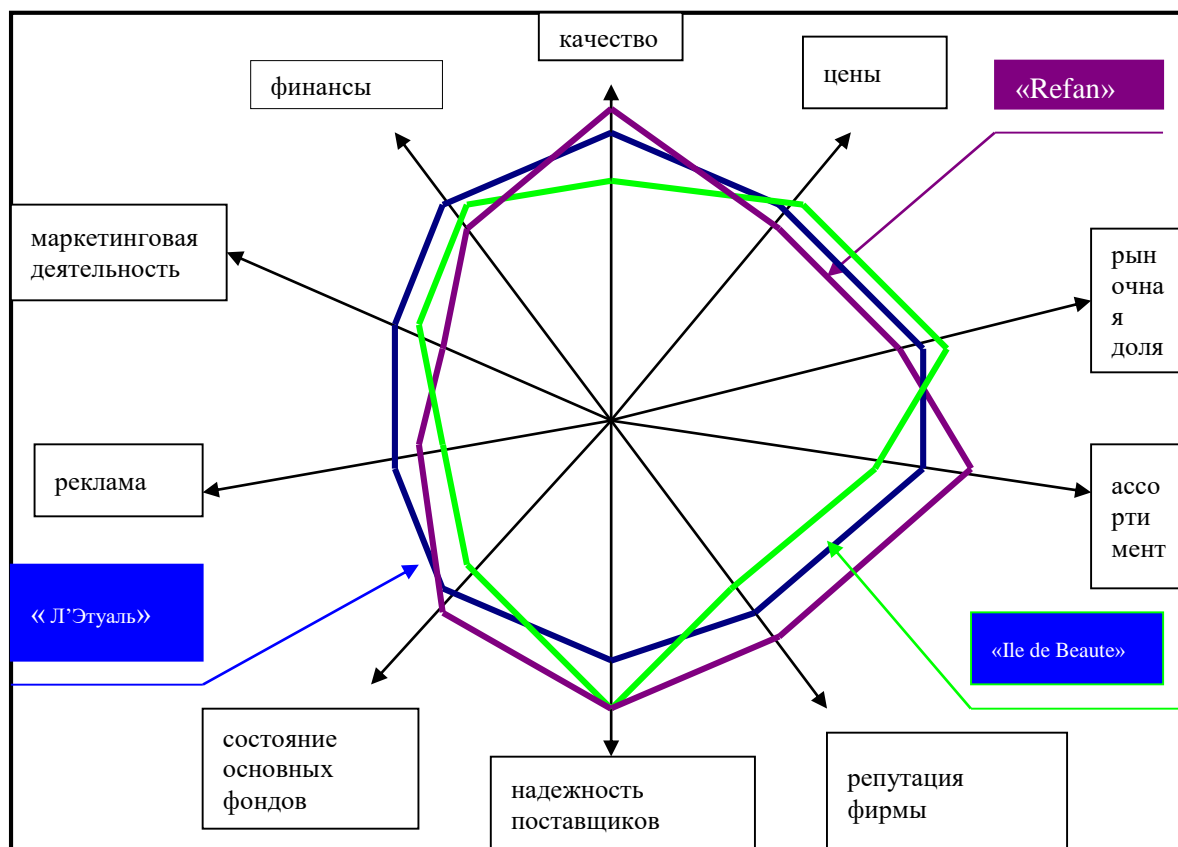


Рисунок 2. Многоугольник конкурентоспособности компании «Refan»

### 3.3. Реинжиниринг бизнес-процессов

#### *Создание внешней модели существующего бизнеса*

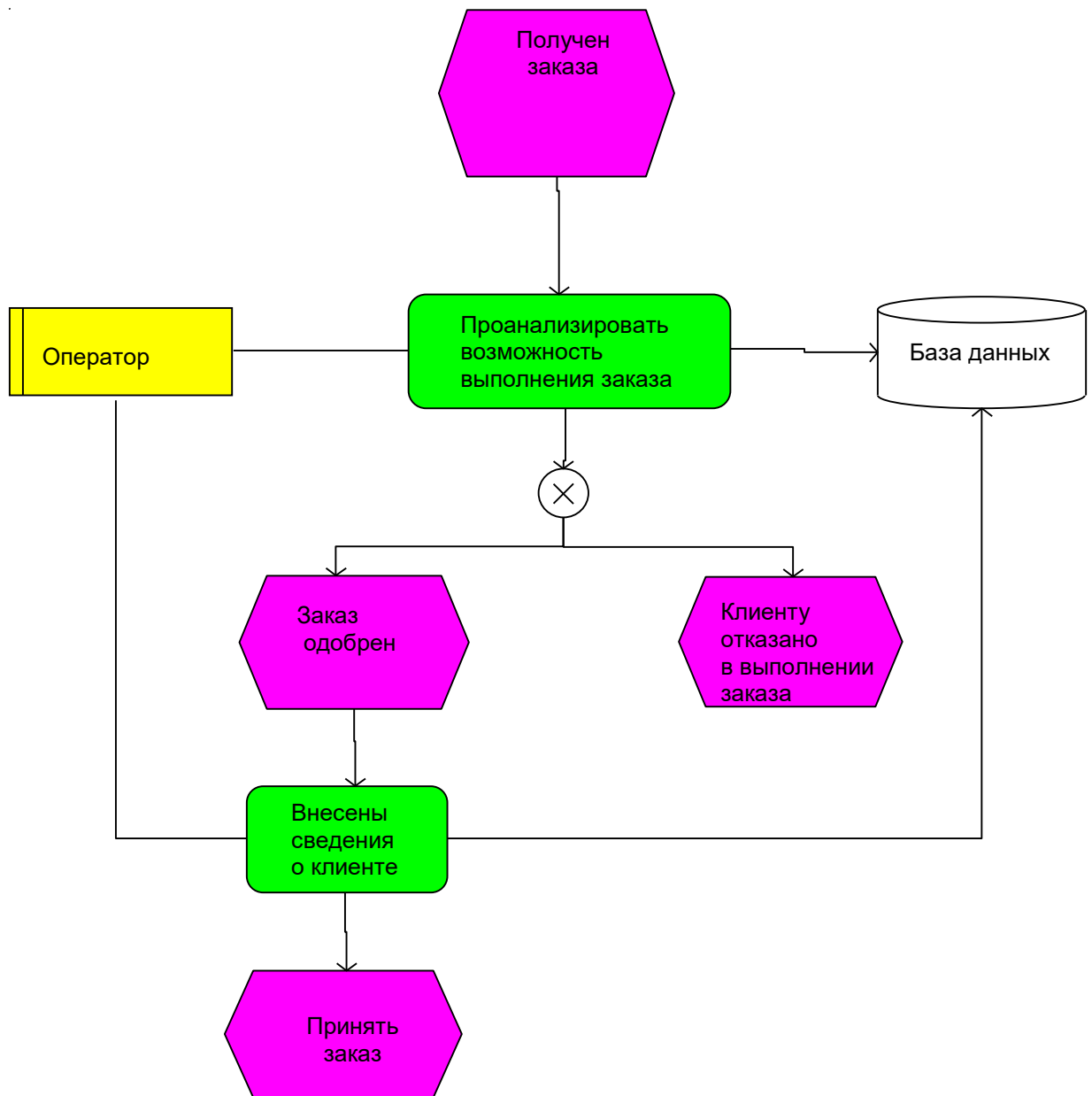
BPWin позволяет описать существующий бизнес-процесс в виде иерархического набора функциональных диаграмм – технология IDEF0.

#### *Описание потока событий бизнес-процесса*

Для описания потока событий процесса – обеспечить деятельность фирмы по развитию торговли в розничных магазинах сети ООО «Refan», представим его в виде событийно-ориентированной модели eEPC. На основе построенной ранее диаграммы бизнес-процессов по методологии IDEF0 декомпозируем несколько бизнес процессов в виде модели eEPC в ARIS 6.0

Ниже рассмотрены основные бизнес-процессы оказания косметических услуг.

Одним из главных процессов является «Формирование покупки» (рис.3)



**Рис. 3. Процесс «Получение заказа»**

Следующий этап – процесс изготовления заказа (рис.4).

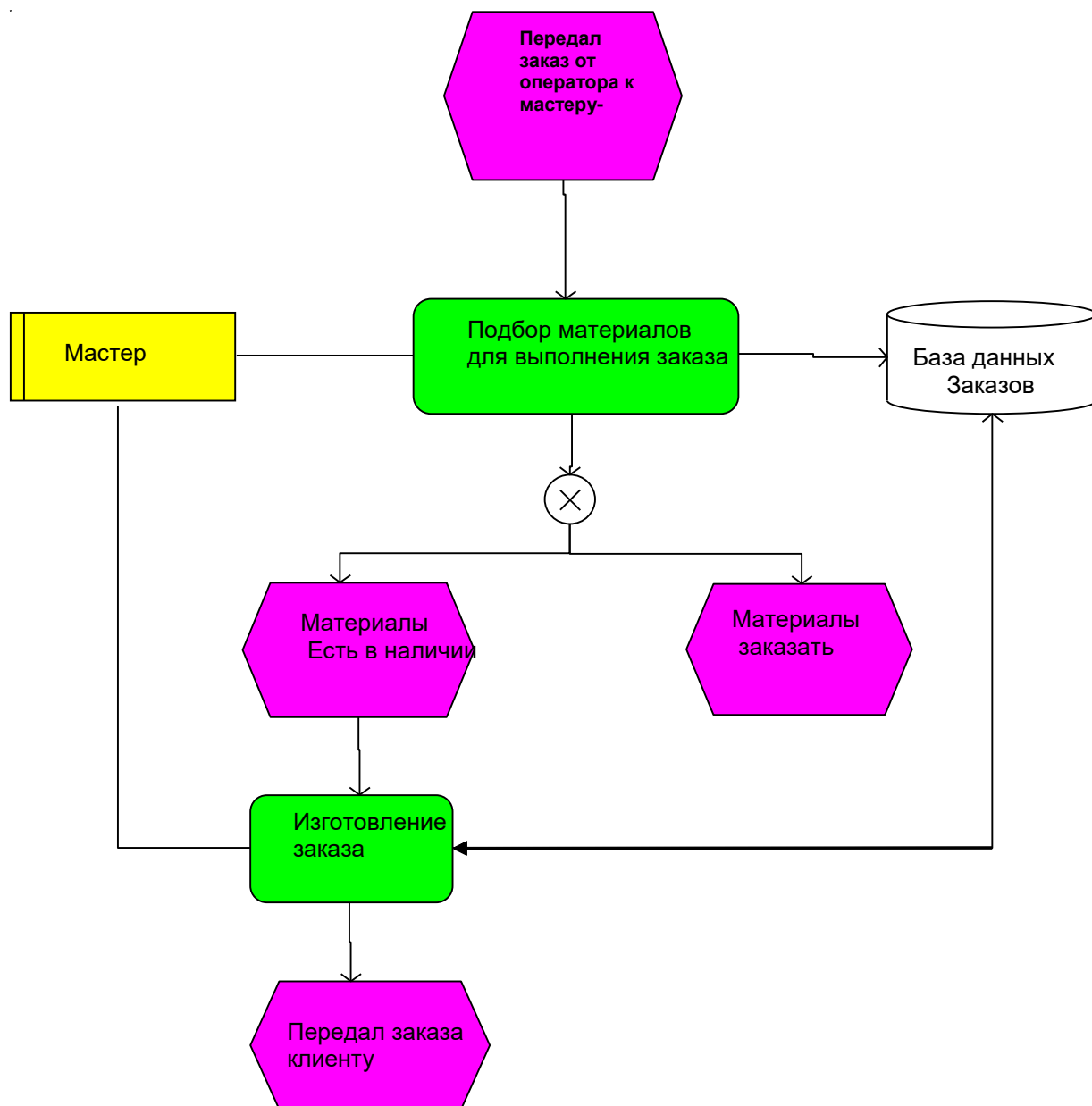
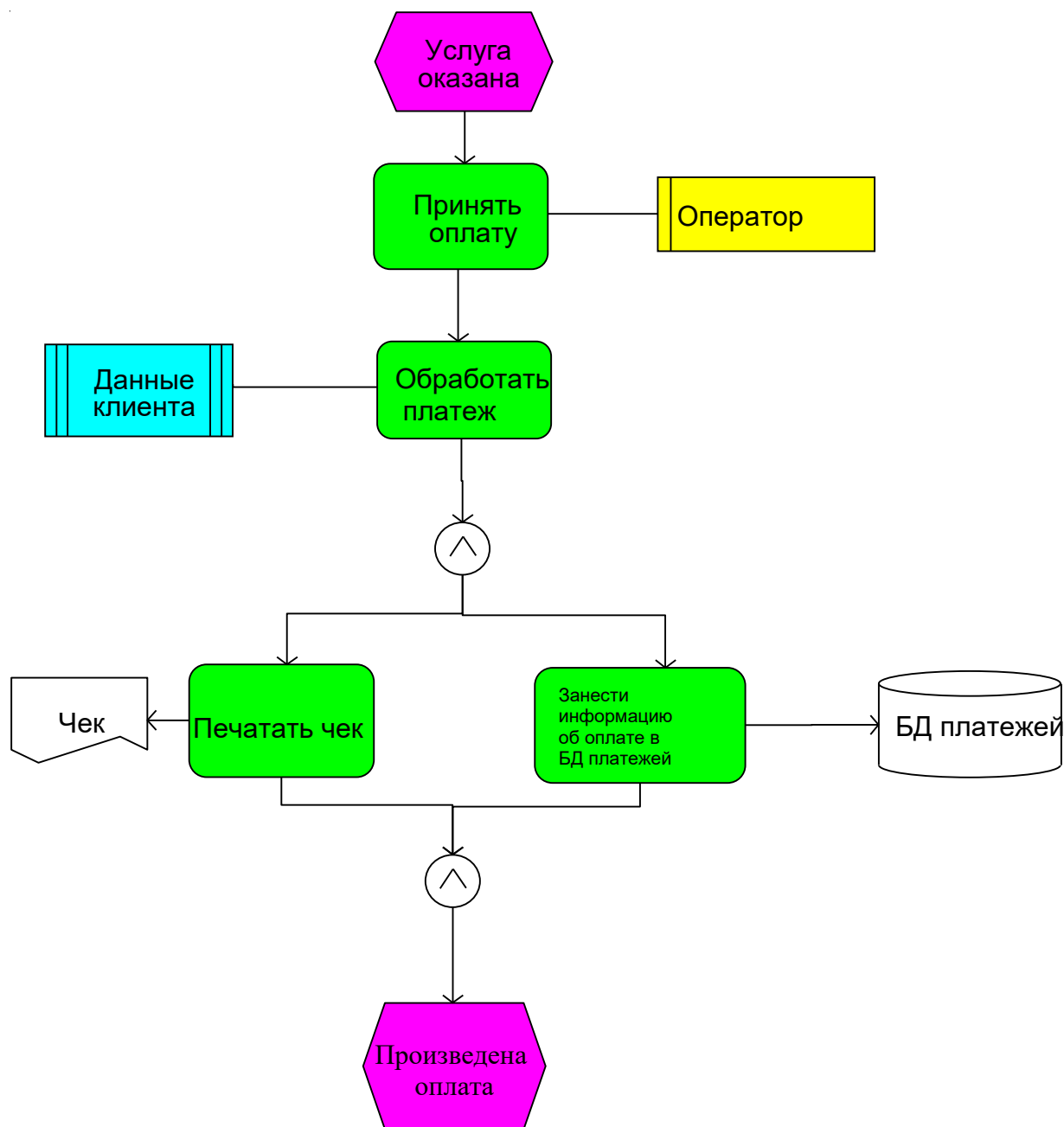


Рис. 4. Процесс «Изготовление заказа»



После получения заказа, клиент расплачивается. Оплату принимает оператор. Информация о платежах храниться в централизованной БД, доступной для главного бухгалтера и директора. Этот процесс отображен на рис.5.



**Рис. 5. Процесс «Принять оплату»»**

### *Оценка шагов существующего бизнес-процесса*

Пространство магазинов в Томске является ограниченным, из-за этого создается ощущение загруженности отделов. Внимание покупателей рассеивается, многие теряются и стараются покинуть помещение. Это служит преградой в контакте сотрудников и покупателей. Чтобы это предотвратить, было принято решение на входе распылять привлекающие ароматы, это заметно улучшило ситуацию, и поток покупателей увеличился. Поэтому, чтобы добиться поставленных целей фирмой, необходимо оценить каждый шаг процесса и модифицировать его, либо удалить совсем.

**Таблица 4. Оценка шагов бизнес-процесса**

Шаги прецедента	Признак УЦ- или НУЦ-действия	Возможность удаления	Стоимость
1. Мерчендайзинг магазина	УЦ	Нет	Средняя
2. Контакт консультантов с покупателями	УЦ	Нет	Высокая
3.Формирование покупательской корзины	УЦ	Нет	Средняя
4. Оплата на кассе	НУЦ	Нет	Низкая
5. Обратная связь	УЦ	Нет	Низкая

Реконструкцию существующего бизнес - процесса можно провести, воспользовавшись наиболее подходящими эвристическими правилами. Эвристические правила представляют собой рекомендации, какими должны быть новые, перепроектированные бизнес-процессы, на каких принципах они должны быть основаны, чтобы обеспечить резкое скачкообразное улучшение показателей. Все рассмотренные ниже изменения занесены и проранжированы в таблице.

**Таблица 4.1**

Оценка шагов прецедента «Процесс формирования покупательской корзины»

Шаги прецедента	Признак УЦ- или НУЦ-действия	Возможность удаления	Стоимость
1. Встреча покупателя	НУЦ	Нет	Средняя
2 . Контакт консультанта с покупателем	УЦ	Да	Средняя
3. Ведение покупателя по отделу от начальной точки к конечной	НУЦ	Нет	Высокая
4. Формирование корзины покупки	НУЦ	Нет	Высокая
5. Оформление покупки	УЦ	Нет	Средняя
6. Оплата и расчет скидок/бонусов на покупку	УЦ	Да	Низкая
7. Поддержка связи с покупателем вне отдела посредством социальных сетей	УЦ	Нет	Низкая

УЦ-действие -увеличивающее потребительскую ценность продукта. НУЦ-действие - не увеличивающее ценность продукта.

Реконструкцию существующего бизнес - процесса можно провести, воспользовавшись наиболее подходящими эвристическими правилами. Эвристические правила представляют собой рекомендации, какими должны быть новые, перепроектированные бизнес-процессы, на каких принципах они должны быть основаны, чтобы обеспечить резкое скачкообразное улучшение

показателей. Все рассмотренные ниже изменения занесены и проранжированы в таблице.

Рассмотрим возможность применения основных правил к бизнес-процессу «Процесс формирования покупательской корзины»:

1. Повысить узнаваемость марки.

На этапе внедрения болгарской продукции в г.Томск руководство фирмы столкнулось с серьезным вопросом ознакомления жителей с новой маркой. Незнакомые продукты вызывают недоверие, именно поэтому ассортимент в Томске был представлен на момент открытия магазинов не многообразным.

Постепенно, используя различные средства рекламы, фирма стала развивать и повышать степень доверия к марке у местного населения. Периодически внедряя на стенды товаров новые продукты, уже не возникает острых проблем с реализацией.

Логотип, фирменные ароматы, корпоративная цветовая палитра, специфичное оформление магазинов и располагающий мерчендайзинг – стали отличительными признаками ООО «Refan» и легко узнаваемыми покупателями.

2. Повышение уровня лояльности покупателей.

Благодаря активному задействованию социальных сетей: Instagram, Facebook, Вконтакте, появилась возможность оперативной обратной связи с покупателями. Удалось «одухотворить» аккаунты «Refan», что благотворно сказывается на взаимоотношениях с покупателями.

Система дисконтных карт, купонов, акций в интернет-сообществах так же повышает активность покупателей.

3. Шаги процесса выполняются в естественном порядке.

Реинжиниринг процессов освобождает от линейного упорядочения работ, свойственного традиционному подходу, позволяя выполнять работы в их естественном порядке, в том числе, где это возможно - параллельно, но в данном случае процесс оптимизирован в смысле загруженности времени

производства, т.е. шаги, которые могут выполняться параллельно уже так и выполняются.

В данном случае, если консультанты заняты, покупатель самостоятельно принимает решение о покупке. Необходимо предоставить ему возможность самостоятельного информирования о продуктах (состав, назначение, стоимость).

#### *4. Процессы имеют различные варианты исполнения.*

Традиционные процессы выполняются всегда идентично. В связи с этим обычно они оказываются очень сложными, так как учитывают различные исключения и частные случаи.

Новые перепроектированные процессы должны иметь различные версии для различных ситуаций, что очень актуально при быстром изменении рынка. При таком подходе процесс начинается с некоторого проверочного шага, определяющего, какая версия наиболее подходит к данной ситуации. Отдельные версии процесса являются ясными и простыми, т.к. каждый вариант ориентирован только на одну соответствующую ему ситуацию.

#### *5. Работа выполняется там, где это наиболее целесообразно.*

В традиционных компаниях работа организуется вокруг специалистов, сгруппированных в функциональные подразделения: расчетный отдел, отдел заказов и т.п.

Реинжиниринг сдвигает работу между границами подразделений, что устраняет излишнюю интеграцию и приводит к повышению эффективности процесса.

Что касается рассматриваемого бизнес - процесса, то можно отметить следующее: выбор продукции происходит с привлечением консультантов, требуется дополнительное время для выявления потребности или происходит дезориентирование покупателя в отделе. Поэтому необходимы условия более комфортного пребывания покупателя в отделе. Возможность самостоятельно, без внешнего давления определиться с выбором.

#### *Минимизация согласований.*

Еще один вид работ, не производящих непосредственных ценностей для покупателя - согласования.

Задача реинжиниринга - минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних точек контакта.

На фирме некорректно организована оплата заказа клиентом, т.е. сначала клиент приходит за заказом и оператор выписывает ему чек на определенную сумму, который тот должен оплатить в бухгалтерии фирмы, после чего опять возвратиться с оплаченным уже чеком к оператору, только после этого он получает свой заказ. Предлагается, чтобы для удобства сам оператор и принимал оплату и сразу же предоставлял заказ клиенту.

Применить данное правило к бизнес-процессу можно следующим образом: предлагается создать базу данных, в которой бы фиксировались детали заказа, тогда у фирмы появились бы постоянные клиенты, которые бы делали заказы непосредственно без контакта с розничными точками, т.к. они бы уже располагали необходимой информацией о вкусах и требованиях клиентов. Это позволило бы быстрее отслеживать предпочтения покупателей и анализировать товарооборот в фирме.

*Шаги процесса выполняются в естественном порядке.*

Список планируемых изменений

Планируемые изменения	Порядок важности
Изменить принципы мерчендайзинга в отделах	1
Внедрить специализированную сетевую базу данных покупок и клиентов	2
Модифицировать оплату заказов клиентом и ускорить процесс начисления бонусов	3

Ввести услугу транспортировки заказа продукции клиенту	4
--	---

В результате реализации предлагаемых изменений должны быть достигнуты следующие целевые значения метрик бизнес-процесса:

1) Совершенствование принципов мерчендайзинга в отделах позволит покупателям получить больше необходимой информации о продукции и сориентироваться в ассортименте самостоятельно, что существенно сократит время на процесс выбора.

2) Сокращение времени обслуживания покупателя в 5 раз, благодаря использованию интернет-сайта и базы данных о клиентах и их покупках.

3) Степень удовлетворенности клиентов обслуживанием и покупками повысится в 2-3 раза, т.к. появятся дополнительные услуги: доставка клиенту заказа на указанный им адрес, регулярно расширяющийся ассортимент продукции.

4) Остлеживаемые тенденции в торговле позволят стабилизировать уровень цен.

Благодаря всем планируемым изменениям компания «Refan» не только сможет повысить уровень и качество обслуживания клиентов, но и занять на рынке свое место среди многочисленных конкурентов, а также, благодаря использованию новых видов услуг повысить конкурентоспособность и рейтинг своей фирмы среди потенциальных клиентов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практика показала, что в результате реализации предлагаемых изменений должны быть достигнуты следующие целевые значения метрик бизнес-процесса:

1) Совершенствование принципов мерчендайзинга в отделах позволит покупателям получить больше необходимой информации о продукции и сориентироваться в ассортименте самостоятельно, что существенно сократит время на процесс выбора.

2) Сокращение времени обслуживания покупателя в 5 раз, благодаря использованию интернет-сайта и базы данных о клиентах и их покупках.

3) Степень удовлетворенности клиентов обслуживанием и покупками повысится в 2-3 раза, т.к. появятся дополнительные услуги: доставка клиенту заказа на указанный им адрес, регулярно расширяющийся ассортимент продукции.

4) Остлеживаемые тенденции в торговле позволят стабилизировать уровень цен.

Усиление конкуренции и увеличение требований клиентов приводят к тому, что все большее число предприятий обращается к маркетингу, разрабатывает стратегические маркетинговые планы, чтобы адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечить успех в конкурентной борьбе. Успех будет за теми компаниями, которые сумеют найти свои конкурентные преимущества: индивидуальность и клиентуру, сумеют приспособиться к запросам клиентов и создать новые потребности в своих товарах.

Таким образом, предприятиям которые хотят достичь успеха на современном рынке необходимо не только максимально удовлетворять потребности клиентов, но и всесторонне анализировать изменения, происходящие как во внешней среде организации, так и внутри нее.



В данной выпускной квалификационной работе была поставлена и успешно выполнена цель: проведение SWOT-анализа для компании ООО «Refan» и выработка рекомендаций по результатам анализа и выполнены следующие:

1. Рассмотрение теоретических материалов по вопросам проведения конкурентного анализа, анализа внутренней и внешней среды компании.
2. Рассмотрение теоретических основ по проведению SWOT – анализа.
3. Анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «Refan».
4. Рекомендации по преодолению слабых сторон и угроз, наиболее эффективному использованию сильных сторон и возможностей компании ООО «Refan».

Компания зарегистрирована в 2008 году. На первом этапе деятельности ассортимент компании ограничивался лишь небольшой коллекцией парфюмерных ароматов. За несколько лет работы компании были расширены линии производства парфюмерных и косметических направлений до уровня, соответствующего для представления на международном рынке.

По результатам проведенного анализа конкурентов в городе Томске, были выявлены те, которые представляют реальную угрозу ООО «Refan»:

«Летуаль», «Ile de beaute».

Выяснили, что компания оказывает большой спектр услуг различным сегментам рынка

Не смотря на малочисленный коллектив в 18 человек, в сутки организация обслуживает до 80 клиентов.

Мы описали характеристики внутренней и внешней среды предприятия:

Сильные стороны: более образованное и динамичное молодое руководство и персонал; вопросы снабжения сырьем решаются более профессионально; удобное расположение; использование современных технологий и оборудования; хорошая репутация у потребителей; отлично отлаженная система менеджмента; появление новых технологий;

Слабые стороны: достаточно высокая текучесть кадров; более высокие цены на продукцию; неэффективное использование рекламы; низкая заработная плата сотрудников; необходимость обновления основных фондов; маленькие производственные мощности; отсутствие маркетинговой деятельности.

Возможности: выход на новые рынки или сегменты рынка; подавление конкурентов за счет увеличения приверженности покупателей; увеличение доли рынка за счет увеличения производственных мощностей; расширение ассортимента и номенклатуры продукции; снижение издержек с целью снижения цен на продукцию;

Угрозы: возможность появления новых конкурентов; возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков; быстрое устаревание основных фондов; растущее конкурентное давление.

Предварительно рассмотрев сильные и слабые стороны организации, составили матрицу SWOT для ООО «Refan» После ее составления и анализа дали следующие рекомендации позволяющие повысить конкурентоспособность фирмы на рынке: в первую очередь компании необходимо начать активную маркетинговую деятельность; придерживаться выбранной стратегии дифференциации и диверсификации, позволяющими фирме не терять на рынке занятую позицию; изменить ценовую политику и уменьшить цены на продукцию, что можно сделать за счет увеличения производственных мощностей; так же, необходимо изменение политики заработной платы, с целью снижения текучести кадров; возможна работа с помощью торговых агентов, которые могут заключать договора с предприятиями; спонсирование общественных мероприятий, поможет фирме утвердить свои позиции; особое внимание необходимо уделить рекламе, выпускать ее в различных средствах массовой информации: на радио, телевидении, более продуктивно использовать печатную рекламу и конечно не отказываться от транспортной рекламы.

В общем, положение фирмы на рынке не плохое, но следование нашим рекомендациям, поможет ей обеспечить себе конкурентные преимущества, которые дадут возможность увеличить долю рынка.

Таким образом, к сильным сторонам нашей фирмы относятся соотношение цены и качества, наполненность ассортимента, к слабым – время выполнения заказа, уровень обслуживания клиента. По этим метрикам мы значительно проигрываем нашим конкурентам.

Клиенты само собой хотят получить услуги отличного качества в короткие сроки максимально функциональные за небольшую плату и в короткие сроки.

Клиентов в настоящий момент не устраивают: относительно долгий срок выполнения заказа, качество предоставляемых услуг и иногда качество товара. Пока это редкие случаи, но если такое допускать, то можно потерять определенный процент клиентов.

Сильные стороны компании это большой ассортимент, хорошая функциональность и дизайн, отличное качество материалов, из которых производится продукция.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес – план: опыт, проблемы/под ред. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А.и др. –М.: ПРИОР, 2000.-96 с.
2. Бляхман Л.С. Экономика фирмы. Учебное пособие. - Спб. Изд-во Михайлова В.А.
3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: Инфра – 2000.- 400 с.
4. Беренс В. Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. – М.: Инфра-М, 2001.– 528 с. (1)
5. Белолипецкий В. Г. Финансы фирмы: Курс лекций / В. Г. Белолипецкий. — М.: Инфра-М, 1999. — 298 с.
6. Барина В.А. Антикризисное управление: учебное пособие .-М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005.-488с.
7. Балдин К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К”, 2005.-316с.
8. Завлин П. Н., Васильев А.В., Кноль А.И. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов (современные подходы). – СПб.: Наука, 2003. – 567 с. (5)
9. Коссов Ю.В. Бизнес – план: обоснование решений. Учебное пособие. – М.: ТУ – ВШЭ, 2000. – 272 с.
10. Методические указания по выполнению работ по дисциплине «реинжиниринг бизнес - процессов».
11. Силич В.А., Силич М.П. Системные технологии проектирования бизнес-процессов. Учебное пособие. – Томск: ТПУ, 2000. – 108с.
12. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция): Официальное издание. — М.: Экономика, 2002. — 421 с. (14)
13. Мартынов А. Д. Активизация инвестиционной политики. // М.: Экономист, 2003. – №9. – С. 8-12. (16)

14. Идрисов, А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов, С. В. Картышев, А. В. Постников. — 2-е изд., стереотип. — М.: Филинь, 1998. — 272 с. (7)
15. Норткотт, Дерил. Принятие инвестиционных решений: пер. с англ. / Д. Норткотт. — М.: ЮНИТИ, 1997. — 219 с. (22)
16. Как рассчитать эффективность инвестиционного проекта. Расчет с комментариями / П. Л. Виленский, С. А. Смоляк. — М.: Информэлектро, 2002. — 148 с. (12)
17. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Теория и практика. — 5-е изд. — М.: Перспектива, 2001. — 208 с.
18. Семина А.Н.-Основы антикризисного управления 2-е изд., перераб. И доп. — М.: Издательство “Экзамен”, 2004.-244с.
19. Ковалев В. В. Управление финансами: учебное пособие / В. В. Ковалев. — М.: ФБК-Пресс, 2001. — 160 с.
20. Рубинштейн Е. И. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие. — Сургут: СурГУ, 2003. — 128 с.
21. Инвестиции: системный анализ и управление / К. В. Балдин. — 2-е изд. — М.: Дашков и Ко, 2007. — 288 с.
22. Крутик А. Б., Никольская Е. Г. Инвестиции и экономический рост предпринимательства. — Серия «Учебники для вузов. Специальная литература.» — СПб.: Лань, 2000. — 544 с.
23. Липсиц И. В., Косов В. В. Экономический анализ реальных инвестиций: Учебник. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Экономистъ, 2003. — 347 с.
24. Э.М Короткова.-М.: ИНФРА-М,2009.-620с.
- 25.Крутик А.В. Антикризисный менеджмент.-СПб.: Питер, 2001. — 432с.
26. Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебник.-3-е изд., испр. И доп. — М.: Омега-Л, 2006.-356с.
- 27.Пестрякова Т.П. Экономический анализ: теория и практика, 2007.-№5
- 28.Федорова Г.В. Учет и анализ банкротства. М.: Омега-Л., 2006- 248 с.

29. Юн Г.Б. Антикризисное управление в Российской экономике. –СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.-205с.
30. F. Drudi and R. Giordano, Default Risk and optimal debt management, Journal of Banking and Finance, Vol. 24 (6), pp. 861-892
31. Finkler, S. A., Finance and Accounting for Nonfinancial Managers, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2005.
32. Koller, G. R., Risk Modeling for Determining Value and Decision Making, Chapman & Hall/CRC Press, Boca Raton, FL, 2004.
33. Pariseau, R., and Oswalt, I., Using data types and scales for analysis and decision making, Acquisition Review Quarterly, 145–159, Spring, 2003.
34. Barton, T. L., Shenkir, W. G., and Walker, P. L., Making Enterprise Risk Management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management, Financial Times Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2002.